



# Risques psychosociaux au travail et action syndicale





# Risques psychosociaux au travail et action syndicale

# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>4</b>
<b>Chapitre I. Stress, burnout, violence, harcèlement au travail : des phénomènes collectifs</b> .....	<b>7</b>
<b>Chapitre II. Cadre réglementaire et définitions</b> .....	<b>11</b>
2.1 Le cadre réglementaire .....	12
2.2 Qui est concerné ?.....	12
2.3 Risques psychosociaux : définitions.....	13
2.4 Relier les notions à des faits concrets .....	14
<b>Chapitre III. La politique de prévention des risques psychosociaux</b> .....	<b>17</b>
3.1 Analyser les risques psychosociaux pour définir la prévention .....	18
3.2 Les mesures de prévention .....	20
3.3 Évaluation annuelle et mise à jour des mesures de prévention.....	24
3.4 Faut-il envisager une prévention spécifique du stress et du burnout ?.....	25
<b>Chapitre IV. Les demandes d'intervention psychosociale</b> .....	<b>27</b>
4.1 En quoi consiste la procédure interne ? .....	28
4.2 L'intervention psychosociale informelle .....	29
4.3 L'intervention psychosociale formelle .....	29
<b>Chapitre V. La prévention de la violence et du harcèlement au travail</b> .....	<b>35</b>
5.1 La problématique .....	36
5.2 La prévention de la violence et du harcèlement.....	37
5.3 La demande d'intervention psychosociale pour faits de violence ou de harcèlement .....	38
5.4 La protection contre le licenciement et les mesures préjudiciables .....	41
5.5 Le rôle du Contrôle du bien-être au travail.....	42
5.6 Violence, harcèlement : accidents du travail ? .....	43
5.7 La procédure devant les tribunaux.....	44
<b>Chapitre VI. Les acteurs de la prévention des risques psychosociaux</b> .....	<b>45</b>
6.1 L'employeur.....	46
6.2 La ligne hiérarchique.....	46
6.3 Les travailleurs.....	46
6.4 Le conseiller en prévention aspects psychosociaux.....	46
6.5 La personne de confiance .....	48

6.6 Le conseiller en prévention-médecin du travail.....	49
6.7 Le conseiller en prévention du service interne.....	50
6.8 Le comité.....	50
6.9 Le conseil d'entreprise et la délégation syndicale.....	52
<b>Chapitre VII. Stratégie syndicale face aux risques psychosociaux .....</b>	<b>53</b>
7.1 Pas de signe de RPS.....	54
7.2 Dépasser le malaise face à des plaintes individuelles .....	56
7.3 Passer des constats à l'action .....	58
7.4 Suivre les RPS avec le comité.....	60
<b>Pour aller plus loin .....</b>	<b>62</b>
Contacts, sites internet et outils .....	62
<b>Index .....</b>	<b>63</b>

### Avertissements

- ☞ Dans le texte de la présente brochure, les abréviations suivantes sont utilisées pour les références à la réglementation :
  - Loi : loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, dont le chapitre V bis contient les dispositions spécifiques concernant la prévention des risques psychosociaux au travail, dont le stress, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail (MB du 28 avril 2014).
  - Code : Code du bien-être au travail (MB du 28 avril 2017).
- ☞ On parlera ici de « comité » pour désigner le comité pour la prévention et la protection au travail (comité PPT), mais aussi le comité de concertation de base, qui est chargé, dans les services publics, des missions de concertation et d'avis prévues par la loi sur le bien-être et ses arrêtés d'exécution.
- ☞ Lorsqu'il est utilisé seul, le terme « entreprise » recouvre aussi les notions d'institution et d'administration.
- ☞ Le conseiller en prévention spécialisé dans les aspects psychosociaux du travail sera dénommé ci-après « conseiller en prévention aspects psychosociaux » (en abrégé : CPAP).
- ☞ Les services de prévention et de protection au travail interne et externe seront dénommés « service interne PPT » (ou SIPPT) et « service externe PPT » (ou SEPPT).
- ☞ Toutes les dénominations de fonctions qui sont utilisées dans cette brochure (conseiller en prévention, personne de confiance, délégué, employeur) désignent tant des femmes que des hommes.

### Remerciements

- ☞ La rédaction remercie les permanents qui ont pris le temps de relire cette brochure et ont ainsi permis d'améliorer le texte de base.

# Introduction

« Risques psychosociaux au travail et action syndicale » : comme son titre l'indique, cette brochure est avant tout un outil pour l'action des délégués dans les entreprises, les institutions et les administrations. Elle aborde la réglementation relative aux risques psychosociaux en tant que point d'appui pour la stratégie syndicale, celle-ci faisant l'objet de la dernière partie.

## « Nouvelle approche »

La réglementation sur les risques psychosociaux en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2014 élargit le champ de la prévention à l'ensemble des risques psychosociaux et ne focalise plus l'attention sur la violence et le harcèlement au travail. Elle donne plus de place à la dimension collective : la définition des risques psychosociaux renvoie à l'organisation du travail, le rôle du comité est renforcé.

La notion de « plainte » disparaît. Le travailleur peut désormais demander une « intervention psychosociale » formelle ou informelle lorsqu'il estime subir un dommage lié à des risques psychosociaux, même sans être l'objet de violence ou de harcèlement. Lorsque la demande d'intervention révélera des problèmes collectifs, le conseiller en prévention aspects psychosociaux la renverra à l'employeur qui devra consulter le comité.

La réglementation offre plus d'outils pour organiser la prévention des risques psychosociaux. Le revers de la médaille, c'est qu'elle devient un peu plus complexe. Avec cette brochure, la CSC veut la mettre à la portée de tous les militants.

## Les missions des délégués, au fil de la brochure

Avec cette brochure, la CSC veut aider les délégués au comité et les équipes syndicales à réaliser deux grandes missions dans la prévention des risques psychosociaux.

**Première mission : vérifier que la prévention des risques psychosociaux est en place dans l'entreprise et qu'elle répond aux attentes des travailleurs.** Face à tout risque professionnel lié à l'exécution du travail, l'équipe syndicale vérifiera d'abord que ce risque a été analysé et évalué et que le comité a donné son avis à ce sujet. Elle contrôlera ensuite si l'employeur a pris

les mesures de prévention adaptées et les a inscrites dans le plan global de prévention, après avis du comité. Ceci concerne tous les risques, y compris les risques de stress, de burnout, de violence ou de harcèlement, etc., autrement dit les risques psychosociaux.

Si l'analyse de ces risques n'est pas encore réalisée, c'est par elle qu'il faudra commencer, avec la participation des travailleurs. Au comité, il sera utile aussi de vérifier que l'employeur consulte au préalable les conseillers en prévention compétents sur les mesures qu'il envisage.

Où en est-il question dans cette brochure ?

- \* Au chapitre 1 : un tour d'horizon des mécanismes à l'origine des risques psychosociaux.
- \* Au chapitre 2 : la définition des notions de base.
- \* Au chapitre 3 : la réglementation sur l'analyse des risques et la politique de prévention des risques psychosociaux, avec quelques points d'attention pour les délégués.
- \* Au chapitre 7 : des éléments de stratégie pour l'équipe syndicale.

**Deuxième mission : s'appuyer sur cette politique de prévention interne pour répondre aux demandes des travailleuses et des travailleurs.** Le délégué peut être interpellé de différentes manières : ses propres constats, des témoignages de collègues, un incident, un entretien avec un travailleur en difficulté, etc. Dans chacune de ces circonstances, il est indispensable d'analyser la situation ou la demande, en partant des facteurs collectifs.

Quels sont ces facteurs collectifs à l'origine de la situation ? Quelles sont les mesures de prévention existantes, d'ordre collectif, auxquelles on peut recourir ? Peut-on envisager de mettre la question en discussion au comité, ou le problème relève-t-il de la délégation syndicale ? Le ou les travailleurs concernés est-il ou sont-ils d'accord avec la démarche envisagée ? Etc.

L'approche sera différente selon qu'il est question de violence ou de stress, de risque de burnout ou de harcèlement, de malaise général ou d'une demande individuelle (même si elle a des dimensions collectives). L'approche collective est toujours à privilégier. Dans certaines circonstances, il faudra quand même soutenir des démarches individuelles, à savoir les demandes

d'intervention psychosociale, informelles et formelles. Attention : les procédures formelles ne donnent lieu à une protection du travailleur que lorsqu'il s'agit de violence ou de harcèlement moral ou sexuel.

La réglementation sur les risques psychosociaux met à disposition plusieurs moyens d'intervention, collectifs et individuels. Où en est-il question dans cette brochure ?

- \* Au chapitre 3 : les démarches collectives via des analyses de risques spécifiques à une situation de travail.
- \* Au chapitre 4 : les différentes demandes d'intervention psychosociale.
- \* Au chapitre 5 : les mesures spécifiques de prévention de la violence du harcèlement moral ou sexuel.
- \* Au chapitre 7 : des éléments pour analyser les situations et les demandes des travailleurs, pour conseiller ceux-ci et pour choisir une stratégie en connaissance de cause.

**Pour remplir ces missions, les délégués ont besoin d'une bonne connaissance des différents acteurs de la prévention et de leur rôle.** On pense à l'employeur, à la ligne hiérarchique (cadres, contremaîtres, chefs d'équipe...), aux travailleurs eux-mêmes, mais aussi aux différents conseillers en prévention impliqués dans la prévention des risques psychosociaux. Autre acteur essentiel, le comité devrait être plus sollicité que par le passé. Le conseil d'entreprise et la délégation syndicale ont aussi un rôle à jouer. Enfin, il y a les délégués et les équipes syndicales, sans qui la prévention des risques psychosociaux ne restera qu'un vœu pieux.

Où en est-il question dans cette brochure ?

- \* Au chapitre 6 : l'essentiel du rôle et des missions des acteurs de la prévention.
- \* Au chapitre 7 : des pistes de travail pour les délégués et les équipes syndicales. +



# Chapitre I

Stress, burnout, violence,  
harcèlement au travail :  
des phénomènes collectifs



Stress, burnout, harcèlement, souffrance au travail : il est devenu banal d'en parler « en société ». En revanche, il reste difficile d'aborder ces questions sur le lieu de travail, surtout avec les employeurs. Ces phénomènes trouvent, pour une grande part, leur origine dans les contraintes qu'imposent les modes de gestion des entreprises et l'organisation du travail. Faire reconnaître l'existence de ces situations est un préalable pour pouvoir les analyser, en découvrir les mécanismes, en rechercher les causes pour ensuite agir sur elles. Un impératif : éviter la banalisation.

### La pression sur les individus

**Faire reconnaître l'existence de problèmes** de stress professionnel, de burnout, de mal-être au travail, de comportements abusifs, pouvoir en parler ouvertement est une étape importante, pour l'équipe syndicale et pour le comité. Encore faut-il situer ces problèmes dans leur juste cadre, qui est collectif.

Le stress au travail est étroitement lié aux conditions de travail et à son organisation, qui sont collectives. Les comportements irrespectueux ou violents et le harcèlement au travail ne se résument pas à une question de personnes. Ils sont liés à la façon dont chacun s'investit dans son travail, à la mise en concurrence des travailleurs, aux exigences des plus en plus lourdes qui leur sont imposées.

La libéralisation des marchés, une économie au service des seuls intérêts financiers et la recherche du profit à court terme ont provoqué une intensification du travail : faire toujours plus, toujours plus vite. Les exigences de productivité de plus en plus fortes provoquent des tensions dans les relations de travail. Les modes de gestion des entreprises reportent les responsabilités sur les individus et sapent les collectifs de travail : la solidarité est remplacée par la concurrence.

Les employeurs en demandent de plus en plus, souvent sans donner ni le temps ni les moyens nécessaires. Les travailleurs sont coincés entre leur souci de bien faire leur travail et la réalisation d'objectifs hors de portée, démesurés. Les secteurs publics et non marchands n'y échappent pas ; ils appliquent de plus en plus les mêmes modes de gestion.

Tout cela augmente le stress au travail, provoque des tensions fortes entre la réalisation des objectifs et le souci du travail bien fait. Les travailleurs ont le senti-

ment de ne plus être à la hauteur et d'être isolés, sans références communes, sans valeurs partagées. Selon les situations, il en résulte de la souffrance au travail, du stress, des risques d'épuisement professionnel, un climat de relations dégradées qui peut ouvrir la porte à du harcèlement. Pour s'attaquer efficacement à ces dangers, il est indispensable de remonter aux causes premières, collectives, liées à l'organisation du travail, au mode de gestion de l'entreprise et à sa politique du personnel.

**Le passage des constats et de l'analyse à l'action** est une autre étape difficile. Cette action consiste à décider et à appliquer des mesures pour prévenir les risques psychosociaux, combattre à la source les causes de stress, de violence, de comportements abusifs, et pour améliorer les conditions et les relations de travail.

Pour les risques psychosociaux, la démarche doit être la même que pour n'importe quel risque pour la santé et la sécurité au travail : ne pas attendre qu'un « accident » survienne pour agir. Cela signifie : identifier les risques, les évaluer, pour ensuite les éliminer autant que possible et, à défaut, limiter les dommages potentiels. Cependant, si on voit assez bien ce que peut être un risque pour la sécurité au travail, on imagine plus difficilement ce que sont les risques psychosociaux.

Dans les années 1980-1990, on parlait surtout de stress ; au début des années 2000, s'est ajoutée la question du harcèlement moral et de la violence au travail. Ces dernières années, c'est le burnout qui fait l'actualité. À bien y regarder, tous ces phénomènes se rattachent à un même ensemble de facteurs de risques. Ils forment cinq grands domaines : l'organisation du travail, le contenu du travail, les conditions de travail, les conditions de vie au travail et les relations interpersonnelles au travail. Ils se retrouvent dans la définition des risques psychosociaux de la réglementation en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2014.

### Quelle réponse syndicale collective ?

Le travailleur confronté à une difficulté ou une injustice pense souvent qu'il est seul à vivre cette situation. Lorsqu'il se plaint de surcharge de travail, de stress... à un délégué, c'est en raison de sa situation particulière. Le délégué doit se demander dans quelle mesure ce vécu singulier n'est pas aussi l'indice d'un problème collectif, s'il ne révèle pas des facteurs de risques psychosociaux auxquels d'autres travailleurs sont aussi

exposés. Dans ces cas, une demande d'intervention individuelle ne suffira pas. Cela vaut d'ailleurs pour toutes les situations à risque, qu'il s'agisse d'un risque « classique » pour la sécurité ou la santé au travail, ou d'un risque psychosocial (risque de stress chronique, de souffrance au travail...).

Comment passer du vécu au travail difficile, intenable, exprimé par un travailleur, à la dimension collective ? L'équipe syndicale peut prendre diverses initiatives, entre autres :

- s'informer sur l'existence d'autres situations du même type dans l'entreprise, collecter des informations, des plaintes éventuelles auprès des travailleurs, réaliser une petite enquête... ;
- en équipe et avec le permanent, tenter d'identifier les causes, les mécanismes communs qui sont à l'origine de ces différentes situations ;
- rassembler dans un dossier des éléments significatifs, les constats communs faits par l'équipe syndicale, ses hypothèses sur les causes du phénomène, des pistes de solutions à envisager ;
- interpellier le comité (et/ou le conseil d'entreprise) sur cette base.

Les délégués choisiront alors quel est le lieu le plus adapté pour mener cette discussion. A priori, ce devrait être le comité, mais d'autres « instances » ne sont pas à exclure : par exemple, le conseil d'entreprise pour aborder des questions d'organisation du travail, de politique du personnel et de gestion de l'entreprise. Ces questions de stratégie syndicale seront développées au chapitre 7. ❖

## À épinglez

### UN COÛT ÉLEVÉ POUR LA SOCIÉTÉ

Les risques psychosociaux sont néfastes à la fois pour les travailleurs (problèmes de santé psychique et physique) et pour l'entreprise (absentéisme, mauvais climat de travail, baisse de la productivité, de la qualité du travail, etc.). Ils induisent un coût élevé pour la santé et la sécurité des travailleurs, pour l'entreprise et pour la société. En comparaison, le coût de la prévention est minime.

## À épinglez

### LES RPS TOUCHENT BEAUCOUP DE TRAVAILLEURS

Selon une enquête nationale belge sur les conditions de travail menée en 2015, portant sur 2.500 travailleurs belges, au cours des 12 derniers mois :

- 3 travailleurs sur 10 (33%) ressentent la plupart du temps ou toujours du stress au travail;
- 7% ont fait l'objet d'intimidations ou de harcèlement;
- 3% ont subi des violences physiques.

Cette enquête a été organisée en collaboration avec la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail de Dublin.



# Chapitre II

Cadre réglementaire  
et définitions



## 2.1. Le cadre réglementaire

Depuis 1996 et la promulgation de la loi sur le bien-être au travail, les aspects psychosociaux du travail sont un des domaines que doit couvrir la prévention des risques professionnels (Loi, art. 4). À ce titre, la prévention des risques psychosociaux doit respecter, entre autres, les principes suivants :

- ❖ éviter les risques ;
- ❖ évaluer les risques qui ne peuvent être évités ;
- ❖ combattre les risques à la source ;
- ❖ donner la priorité aux mesures de protection collectives sur les mesures individuelles.

Pour combattre les risques à la source, la politique générale de prévention et celle des risques psychosociaux en particulier doivent viser :

- ❖ en priorité à éviter les risques ;
- ❖ dans un deuxième temps, à éviter les dommages ;
- ❖ enfin, quand ceux-ci se produisent quand même, les limiter autant que possible.

Avant d'élaborer des mesures de prévention, il s'agit d'identifier les dangers, d'analyser les risques et de les évaluer. Ensuite :

- ❖ sur base des résultats de l'évaluation des risques, déterminer des mesures de prévention (objectifs poursuivis, étapes à réaliser, moyens à mettre en œuvre, modalités d'évaluation et d'adaptation) ;
- ❖ inscrire ces mesures dans la planification de la politique de prévention, c'est-à-dire dans le plan global de prévention (plan à 5 ans) et dans le plan annuel d'action ;

- ❖ adapter l'analyse des risques et les mesures de prévention lors de toute modification des conditions de production et de travail qui peuvent influencer le bien-être au travail (voir Code I.2-6 à 8).

La prévention des risques psychosociaux doit répondre à ces principes généraux et aussi :

- ❖ aux « dispositions spécifiques concernant la prévention des risques psychosociaux au travail dont le stress, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail » qui font l'objet du chapitre V bis de la loi sur le bien-être au travail ;
- ❖ au Code III relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail.

Pour le secteur privé uniquement, la convention collective de travail n°72 sur la prévention et la gestion du stress complète les dispositions de l'arrêté royal sur la question du stress, essentiellement dans le rôle qu'elle attribue au conseil d'entreprise dans la prévention du stress.

Relevons encore qu'au niveau européen, les interlocuteurs sociaux ont conclu deux accords-cadres en lien avec les risques psychosociaux :

- ❖ l'accord-cadre européen sur le harcèlement et la violence au travail d'avril 2007 ;
- ❖ l'accord-cadre européen sur le stress au travail de 2004.

## 2.2. Qui est concerné ?

Pour l'essentiel, le chapitre V bis de la loi sur le bien-être, qui porte sur la prévention des risques psychosociaux au travail, dont le stress, et l'arrêté royal relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail s'appliquent **à tous les employeurs et à tous les travailleurs, tant dans les secteurs publics que privés**, ainsi qu'à une série des personnes assimilées comme les personnes qui suivent une formation professionnelle ou qui sont liées par un contrat d'apprentissage, ou encore les stagiaires (voir l'art. 2, § 1 de la Loi).

Les **domestiques** et autres gens de maison (y compris les personnes occupées en ALE auprès de particuliers) ne sont concernés que par certaines dispositions relatives à l'action en justice et au licenciement, uniquement dans le cadre de la protection contre la violence et le harcèlement. Une loi du 15 mai 2014 étend aux travailleurs à domicile, aux travailleurs domestiques et au personnel de maison le champ d'application de la loi sur le bien-être au travail (en ce compris les dispositions relatives aux risques psychosociaux). Cependant, cette disposition n'entrera en vigueur qu'au moment où les arrêtés d'exécution seront pris. Les projets d'arrêtés

sont toujours en discussion au moment où ces lignes sont rédigées.

Les **personnes extérieures** qui entrent en contact avec les travailleurs lors de l'exécution de leur travail

sont concernés par certaines dispositions relatives à la violence et au harcèlement (Loi, art. 32 bis). Il s'agit notamment des clients, usagers, fournisseurs, élèves et étudiants non assimilés à des travailleurs, travailleurs d'une entreprise extérieure.

## 2.3. Risques psychosociaux : définitions

### Risques psychosociaux (RPS)

On entend par risques psychosociaux au travail la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger (Loi, art. 32/1).

Quelques mots d'explication :

- ✳ **Organisation du travail** : tout ce qui est mis en œuvre dans l'entreprise ou l'institution pour réaliser ses objectifs. L'organisation du travail se traduit notamment dans les conditions de travail (et d'emploi), le contenu du travail, les conditions de vie au travail et les relations interpersonnelles au travail. Exemples plus loin.
- ✳ **Dommages psychiques**. Quelques exemples : souffrance, sentiment d'épuisement, perte de confiance en soi, crises de larme au travail, dépression, tendances suicidaires, consommation (abusives) d'alcool, de médicaments (dont antidépresseurs), agressivité incontrôlable, violence verbale, harcèlement...
- ✳ **Dommages physiques**. Quelques exemples : troubles du sommeil, douleurs musculaires ou articulaires, hypertension, palpitations, troubles du système digestif, infections à répétition...
- ✳ **Danger objectif**. Quand parle-t-on de danger dans l'organisation du travail ? Le danger est le fait pour une situation (un mode d'organisation, un type de relations de travail...) de pouvoir causer un dommage à la santé psychique d'un ou plusieurs travailleurs (avec des répercussions éventuelles sur la santé physique). Exemples :
  - ✳ Travailler très souvent avec des délais serrés et des horaires peu prévisibles peut causer un stress élevé, lui-même source d'énerverment et de fatigue, qui vont se répercuter sur la santé physique.

- ✳ Travailler en contact permanent avec les personnes en grande difficulté (sociale, de santé) peut conduire à un épuisement émotionnel et à développer des comportements agressifs.

### Stress au travail

La loi sur le bien-être au travail ne définit pas la notion de stress. Dans la réglementation belge, la convention collective de travail n° 72 du Conseil national du travail définit le stress comme suit : « Le stress au travail est un état perçu comme négatif par un groupe de travailleurs, qui s'accompagne de plaintes ou dysfonctionnements au niveau physique, psychique et/ou social et qui est la conséquence du fait que des travailleurs ne sont pas en mesure de répondre aux exigences et attentes qui leur sont posées par leur situation de travail » (art. 1).

### Violence au travail

La notion de violence au travail recouvre toute situation de fait où un travailleur ou une autre personne présente sur le lieu de travail (client, usager, fournisseur...) est menacé ou agressé psychiquement ou physiquement lors de l'exécution du travail (Loi, art. 32 ter). À noter : la violence n'est pas ici limitée à la violence physique ; elle recouvre aussi la violence verbale, comme des injures, des menaces, etc.

### Harcèlement moral

Le harcèlement moral au travail consiste en un :

- ✳ **ensemble abusif de plusieurs conduites** similaires ou différentes, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ;
- ✳ qui se produisent **pendant un certain temps** ;
- ✳ qui ont **pour objet ou pour effet de porter atteinte** à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'un travailleur ou d'une autre personne présente sur le lieu de travail (client, usager, fournisseur...), lors de l'exécution de son travail, de

mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant et qui se manifestent notamment par des paroles, des intimidations, des actes, des gestes ou des écrits unilatéraux.

Ces conduites peuvent notamment être liées à l'âge, à l'état civil, à la naissance, à la fortune, à la conviction religieuse ou philosophique, à la conviction politique, à la conviction syndicale, à la langue, à l'état de santé actuel ou futur, à un handicap, à une caractéristique physique ou génétique, à l'origine sociale, à la nationalité, à une prétendue race, à la couleur de peau, à l'ascendance, à l'origine nationale ou ethnique, au sexe, à l'orientation sexuelle, à l'identité ou à l'expression de genre (Loi, art. 32 ter).

Précision : tant les comportements intentionnels (« qui ont pour objet ») que les comportements non intentionnels (« qui ont pour effet ») doivent être pris en compte.

### Harcèlement sexuel

Le harcèlement sexuel au travail est défini comme tout comportement non désiré, verbal, non verbal ou corporel à connotation sexuelle, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégra-

dant, humiliant ou offensant (Loi, art. 32 ter). Contrairement au harcèlement moral, le harcèlement sexuel n'implique pas diverses conduites étalées dans le temps. Un seul comportement abusif peut constituer un harcèlement sexuel.

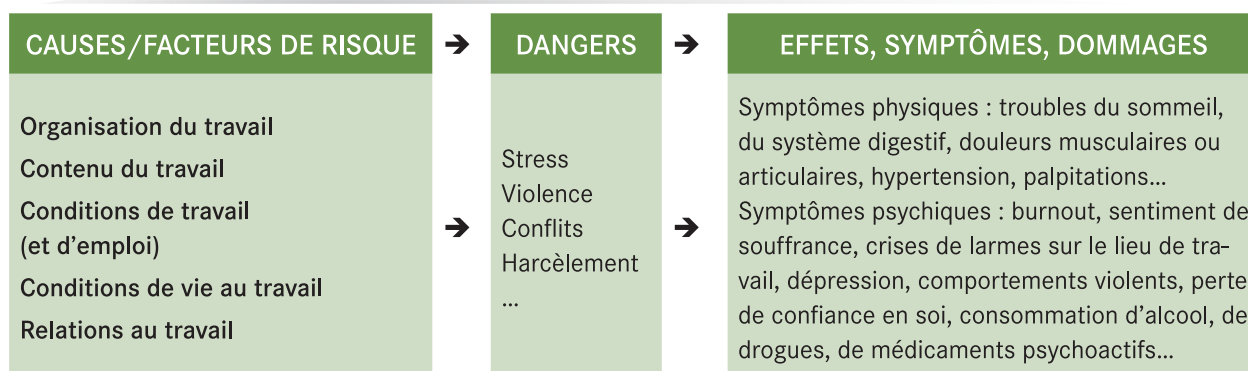
### Burnout ou syndrome d'épuisement professionnel

Le burnout n'est défini ni dans la loi ni dans l'arrêté royal sur les risques psychosociaux. Une étude réalisée pour le compte du service public fédéral Emploi, travail et concertation sociale sur la prévalence du burnout en Belgique a retenu la définition suivante : « Le burnout est un état d'esprit négatif persistant lié au travail, chez des individus "normaux", qui est caractérisé par de l'épuisement, un sentiment d'inefficacité, une démotivation et des comportements dysfonctionnels au travail. Cet état d'esprit n'est souvent pas remarqué par le travailleur pendant un long moment. Il résulte d'une différence entre les intentions et la réalité du travail. Souvent, les travailleurs entretiennent cet état d'esprit par des stratégies d'adaptation qui sont inefficaces » (Schaufeli & Enzmann, cités dans le rapport « Recherche sur le burnout au sein de la population active belge », SPF Emploi, travail et concertation sociale, 2010).

## 2.4. Relier les notions à des faits concrets

Il a déjà été question de facteurs de risque, de danger, de dommages... Les schémas ci-dessous peuvent aider à distinguer ces notions, et surtout à les relier à des faits

concrets auxquels les travailleurs et les délégués sont confrontés sur leur lieu de travail.



EXEMPLES DE FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX	
ORGANISATION DU TRAVAIL	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■✎ Structure d'organisation (horizontale, verticale), outils de gestion, style de direction, ...</li> <li>■✎ Répartition des tâches, procédures de travail, autonomie des travailleurs, ...</li> <li>■✎ Participation des travailleurs, ...</li> </ul> <p><i>L'organisation du travail a une influence sur les quatre autres composantes ci-dessous.</i></p>	
CONTENU DU TRAVAIL	CONDITIONS DE TRAVAIL
<ul style="list-style-type: none"> <li>■✎ Intensité (rythme, quantité, objectifs, polyvalence, ...)</li> <li>■✎ Exigences émotionnelles (relation au public,...)</li> <li>■✎ Charge physique, charge mentale</li> <li>■✎ Diversité du travail, définition des rôles, ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■✎ Type de statut, de contrat</li> <li>■✎ Possibilités de carrière</li> <li>■✎ Durée du travail, type d'horaire, ...</li> <li>■✎ Incertitude quant à l'avenir</li> <li>■✎ Possibilités de formation, ...</li> </ul>
CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL	RELATIONS DE TRAVAIL
<ul style="list-style-type: none"> <li>■✎ Environnement physique, substances utilisées, ...</li> <li>■✎ Aménagement des lieux de travail, équipements de travail, de protection</li> <li>■✎ Positions de travail, ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■✎ Relations entre collègues, avec les chefs, ...</li> <li>■✎ Possibilités de contact ou isolement, communication, ...</li> <li>■✎ Qualité des relations (coopération, concurrence...), agressivité...</li> </ul>

La présentation des facteurs de risques psychosociaux sera développée au chapitre 3 consacré à la prévention et à l'analyse des risques psychosociaux. ✚



# Chapitre III

La politique de prévention  
des risques psychosociaux



Par rapport aux autres risques au travail, la réglementation sur la prévention des risques psychosociaux présente une particularité. En plus des mesures de prévention qui découlent de l'analyse des risques, l'employeur doit ici mettre en place des procédures accessibles à chaque travailleur,

individuellement. Il s'agit des procédures pour demander une intervention psychosociale informelle ou formelle. Il en sera question dans le prochain chapitre. Au préalable, examinons le cadre général de la prévention des risques psychosociaux.

## 3.1. Analyser les risques psychosociaux pour définir la prévention

La prévention des risques psychosociaux demande de les analyser, de préférence a priori, avant qu'un incident se produise. Cependant, on ne peut pas tout prévoir et des incidents surviennent : des problèmes de sommeil dus à un stress chronique, des conflits récurrents suite à des lacunes dans l'organisation du travail, des comportements agressifs, etc. Il est donc nécessaire de réaliser aussi des analyses après coup (à l'image des analyses des accidents du travail).

Ces analyses de risques doivent permettre d'identifier les causes, les facteurs de risque qui entrent en jeu. Il s'agit aussi d'évaluer le nombre de personnes exposées à ces risques, les dommages possibles à la santé psychique et physique.

Les résultats de ces analyses sont la matière première à partir de laquelle l'employeur, conseillé par le service interne et/ou le service externe de prévention, doit proposer au comité des mesures de prévention. Il intégrera ces mesures dans sa politique générale de prévention.

### Analyse des risques préalable

**Qui réalise l'analyse des risques psychosociaux ?** C'est l'employeur, avec la participation des travailleurs (Code I.3-1 al. 4). Les modalités ne sont pas précisées. L'employeur doit choisir une méthode d'analyse des risques qui implique la participation des travailleurs. Le comité PPT doit émettre un avis préalable sur le choix de cette méthode, vu la mission générale d'avis qui lui est confiée (Code II.7-3 1°). C'est l'occasion de discuter des modalités de participation des travailleurs.

Pour réaliser cette analyse, l'employeur doit associer le conseiller en prévention aspects psychosociaux (CPAP) lorsqu'il fait partie du service interne PPT. Si le CPAP est attaché au service externe PPT auquel l'entreprise

est affiliée, l'employeur l'associe à l'analyse des risques psychosociaux lorsque la complexité de l'analyse le requiert (Code I.3-1 al. 4). On pourra parler d'analyse complexe quand, par exemple, le nombre de travailleurs concernés est important, quand il y a de nombreux facteurs de risque très différents ou quand il y a cumul de facteurs de risques internes et externes (contact avec des clients, usagers, etc.) ou encore lorsque personne dans l'entreprise ne maîtrise une méthode d'analyse adaptée à la situation.

**Sur quoi doit porter l'analyse des risques psychosociaux (ou sa mise à jour) ?** L'employeur doit identifier les situations qui peuvent être à l'origine de risques psychosociaux au travail. Il tient compte, notamment, des situations qui peuvent provoquer du stress, conduire au burnout, occasionner un dommage qui découle de conflits liés au travail ou à de la violence ou du harcèlement moral ou sexuel (Code I.3-1 al. 3). L'employeur transmet au comité le résultat de l'analyse des risques psychosociaux (Code I.3-48).

Pour déterminer quels sont ces risques et les évaluer, l'employeur doit examiner les dangers liés à l'organisation du travail, au contenu du travail, aux conditions de travail, aux conditions de vie au travail et aux relations interpersonnelles au travail (Code I.3-1 al. 3). Le tableau page 19 donne des exemples concrets des facteurs à prendre en compte dans l'analyse des risques psychosociaux.

PRINCIPAUX FACTEURS À PRENDRE EN COMPTE DANS L'ANALYSE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (à adapter selon la taille et l'activité de l'entreprise, le type de gestion, etc.)	
<p style="text-align: center;"><b>ORGANISATION DU TRAVAIL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■✎ Structure d'organisation (horizontale-v verticale), outils de gestion, style de direction...</li> <li>■✎ Répartition des tâches, relations d'autorité, collaboration entre les services, procédures de travail, autonomie des travailleurs...</li> <li>■✎ Politique de bien-être au travail, d'absentéisme...</li> <li>■✎ Participation des travailleurs...</li> </ul> <p><i>L'organisation du travail a une influence sur les quatre autres composantes ci-dessous.</i></p>	
<p style="text-align: center;"><b>CONTENU DU TRAVAIL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■✎ Volume de travail trop élevé ou trop faible.</li> <li>■✎ Rythme de travail.</li> <li>■✎ Travail monotone ou répétitif ou sans intérêt.</li> <li>■✎ Travail difficile, complexe.</li> <li>■✎ Responsabilités très lourdes.</li> <li>■✎ Exigences émotionnelles (contact avec le public, avec la souffrance...).</li> <li>■✎ Travail qui fait appel aux compétences, à la créativité.</li> <li>■✎ Plus ou moins grande autonomie dans l'exécution du travail.</li> <li>■✎ Consignes, exigences pas claires.</li> <li>■✎ ...</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>CONDITIONS DE TRAVAIL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■✎ Stabilité ou précarité de l'emploi.</li> <li>■✎ Type de contrat : à durée indéterminée, temporaire, précaire...</li> <li>■✎ Perspectives de carrière, de promotion.</li> <li>■✎ Durée et horaires de travail, réguliers ou flexibles.</li> <li>■✎ Possibilités de formation.</li> <li>■✎ Niveau et forme de rémunération (fixe, variable, liée aux résultats...).</li> <li>■✎ Système d'évaluation.</li> <li>■✎ Possibilité de concilier travail et vie familiale et sociale.</li> <li>■✎ (Non-)Discrimination selon le genre, l'origine, l'âge, le handicap, etc.</li> <li>■✎ ...</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■✎ Qualité de l'environnement physique (air, température, éclairage, bruit...).</li> <li>■✎ Pénibilité du travail.</li> <li>■✎ Exposition à des substances ou à des radiations dangereuses, danger de contamination.</li> <li>■✎ Risques d'accident, d'agression.</li> <li>■✎ Qualité des équipements de travail, des équipements sociaux.</li> <li>■✎ Disponibilité et qualité des équipements de protection collective et individuelle.</li> <li>■✎ Posture au travail pénible, avec possibilité de varier les tâches ou pas.</li> <li>■✎ ...</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>RELATIONS DE TRAVAIL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■✎ Mode de direction : autoritaire, ouvert à la participation, flou, injonctions contradictoires...</li> <li>■✎ Qualité de la communication.</li> <li>■✎ Relations avec les supérieurs hiérarchiques : conflictuelles, collégiales, recours aux pressions...</li> <li>■✎ Relations entre collègues.</li> <li>■✎ Soutien de la hiérarchie, des collègues.</li> <li>■✎ Fonctionnement de la concertation sociale.</li> <li>■✎ Comportements abusifs : harcèlement sexuel, harcèlement moral, violence verbale, physique...</li> <li>■✎ ...</li> </ul>

**Comment se présentent les résultats d'une analyse des risques psychosociaux ?** Selon la méthode utilisée, la forme pourra varier. Pour servir de base à la définition de mesures de prévention, les résultats de l'analyse devraient au moins contenir :

- ✎ une synthèse des constats par les travailleurs ou auprès d'eux (suite à une consultation via des discussions en groupe, une enquête ou toute autre forme

de recueil d'information auprès de et/ou avec les travailleurs, si nécessaire par catégorie, fonction, service...);

- ✎ une synthèse des constats émanant de la direction et de la hiérarchie et de ceux qui seraient apportés par la personne de confiance, le CPAP, le conseiller en prévention interne, le médecin du travail et

éventuellement d'autres conseillers en prévention (ergonome, par exemple) ;

- \* le relevé des facteurs de risques selon les cinq groupes ci-dessus, leur importance relative et le ou les groupes de travailleurs exposés, l'intensité de cette exposition ;
- \* le relevé des mesures de prévention des RPS déjà en application et une évaluation de leur impact.

### Analyse des RPS après détection d'un danger

En plus de l'analyse générale des risques psychosociaux décrite ci-dessus, il est possible de réaliser une analyse des risques psychosociaux au niveau d'une **situation de travail spécifique** dans laquelle un danger est détecté. L'employeur doit réaliser cette analyse lorsqu'elle est demandée (Code I.3-4) :

- \* par un tiers au moins de la délégation des travailleurs au comité ;
- \* ou par un membre de la ligne hiérarchique.

Une situation de travail spécifique peut être un atelier où les conflits sont récurrents, un service qui connaît un turnover élevé, un taux d'absentéisme important dans un groupe de travailleurs occupant une même fonction, etc. L'analyse des RPS d'une telle situation est réalisée au niveau collectif, au niveau du groupe concerné. L'objectif est de définir des mesures collectives, et individuelles si nécessaire, pour éliminer autant que possible les dangers propres à cette situation de travail et en tout cas les atténuer. Cette approche collective permet d'éviter la multiplication de demandes d'intervention individuelles motivées par un même problème.

Cette analyse des risques est réalisée par l'employeur avec la participation des travailleurs. L'employeur y associe le conseiller en prévention aspects psychosociaux lorsqu'il fait partie du service interne PPT. À défaut, il y associe le conseiller en prévention aspects psychosociaux du service externe PPT lorsque la complexité de la situation le nécessite (Code I.3-4 al. 3). Elle tient compte des facteurs de risque évoqués plus haut (voir tableau p.19).

Lorsque le conseiller en prévention aspects psychosociaux n'est pas associé à l'analyse, les travailleurs doivent avoir la possibilité de communiquer les informations de manière anonyme pour alimenter l'analyse des risques. Dans ce cas, le comité doit pouvoir donner un avis sur ces modalités de communication anonyme. Dans l'hypothèse où le conseiller en prévention aspects psychosociaux est associé à l'analyse, il ne transmet à l'employeur que des données anonymes provenant des entretiens avec les travailleurs (Code I.3-4 al. 5).

### Analyse a posteriori : point d'attention en cas d'accident du travail grave

En cas d'accident du travail grave, le rapport que doit rédiger le service de prévention compétent doit faire état des causes primaires, secondaires et tertiaires de l'accident. De plus, il doit mentionner les éventuelles autres causes constatées, dont les causes de nature psychosociale, notamment le stress ou le burnout occasionnés par le travail, les conflits liés au travail ou la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail (Code I.6-5).

## 3.2. Les mesures de prévention

Partant des résultats de l'analyse des risques, l'employeur prend des mesures pour prévenir les risques psychosociaux, dans la mesure où il a un impact sur le danger. Comme à l'égard des autres risques, les mesures doivent respecter les principes de la prévention. Cela signifie qu'elles visent en premier lieu à éviter les risques psychosociaux, ensuite à évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités, à combattre les risques à la source, à donner la priorité aux protections collectives, etc. (Loi, art. 5)

Il prend ces mesures :

- \* au niveau de l'organisation dans son ensemble, au niveau de chaque groupe de postes de travail ou de fonctions et au niveau de l'individu ;
- \* compte tenu de l'ordre suivant : d'abord éviter les risques, ensuite éviter les dommages, enfin limiter les dommages (Code I.2-7).

Lorsque le conseiller en prévention aspects psychosociaux a été associé à l'analyse des risques psychosociaux, l'employeur demande son avis avant de prendre ces mesures (Code I.3-2).

ANALYSE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : RÉCAPITULATIF	
ANALYSE DES RISQUES, BASE POUR DÉTERMINER LES MESURES DE PRÉVENTION	RÔLE ET COMPÉTENCES DU COMITÉ
<p><b>Analyse préalable (a priori)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■* Identifier les situations qui peuvent être à l'origine de risques psychosociaux au travail.</li> <li>■* Tenir compte, notamment, des situations qui peuvent provoquer du stress, conduire au burnout, occasionner un dommage qui découle de conflits liés au travail ou à de la violence ou du harcèlement moral ou sexuel.</li> <li>■* Examiner les dangers liés à l'organisation du travail, au contenu du travail, aux conditions de travail, aux conditions de vie au travail et aux relations interpersonnelles au travail.</li> </ul>	
<p><b>Analyse des risques dus aux contacts avec des personnes extérieures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■* Tenir notamment compte des déclarations des travailleurs enregistrés dans le registre des faits de tiers.</li> </ul>	
<p><b>Analyse a posteriori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■* <b>Analyse d'une situation de travail spécifique</b> dans laquelle un danger est détecté.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■* Il est informé de la réalisation de l'analyse de risque d'une situation de travail spécifique.</li> <li>■* Les résultats de l'analyse (uniquement des données anonymes) sont tenus à sa disposition.</li> <li>■* Il donne un avis sur les mesures collectives proposées par l'employeur suite à cette analyse.</li> <li>■* Une analyse de ce type peut être demandée par un tiers au moins de la délégation des travailleurs.</li> </ul>

Les résultats de l'analyse des risques psychosociaux et les mesures de prévention qui en découlent sont intégrés au **plan global de prévention** et, le cas échéant, au **plan annuel d'action** (Code I.3-7). Au besoin, ces plans sont adaptés suite à l'évaluation annuelle des mesures de prévention des risques psychosociaux (voir plus bas). L'employeur demande l'avis du comité sur les mesures de prévention collectives (Code I.3-48).

L'employeur doit au minimum prendre les **mesures spécifiques** relatives à la prévention de la violence et du harcèlement moral et sexuel au travail (Loi, art. 32 quater, al. 3), à savoir :

- \* des mesures matérielles et organisationnelles ;
- \* des procédures lorsque des faits sont signalés (accueil et conseil, modalité pour contacter la personne de confiance et le conseiller en prévention aspects

psychosociaux, intervention de ces personnes, remise au travail) ;

- \* les mesures spécifiques pour les travailleurs en contact avec des personnes extérieures ;
- \* les obligations de la ligne hiérarchique dans la prévention ;
- \* l'information et la formation des travailleurs, et l'information du comité.

À ce propos, lire le chapitre 5 consacré à la prévention de la violence et du harcèlement au travail.

L'employeur met également en place des **procédures** directement accessibles au travailleur qui estime subir un dommage psychique, qui peut s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des risques psychosociaux (Loi, art. 32/2, § 2, al. 3). Ces procédures permettent au travailleur de demander :

- ✎ une intervention psychosociale informelle à la personne de confiance ou au conseiller en prévention aspects psychosociaux ; cela consiste à rechercher une solution par le biais d'entretiens, d'une intervention auprès d'un tiers ou d'une conciliation ;
- ✎ une intervention psychosociale formelle au conseiller en prévention aspects psychosociaux, qui consiste à demander à l'employeur de prendre les mesures collectives et individuelles appropriées suite à l'analyse des risques de la situation de travail spécifique du demandeur et aux propositions de mesures faites par ce conseiller en prévention.

Ces procédures nécessitent **un accord préalable du comité** ; le cas échéant, elles sont conformes aux conventions collectives de travail rendues obligatoires par arrêté royal. Avant de recourir à ces procédures, les travailleurs ont toujours la possibilité de s'adresser directement à un délégué ou à un responsable hiérarchique pour obtenir une intervention de leur part. Le déroulement de ces procédures fait l'objet du chapitre 4.

Les mesures à prendre dépendent des résultats de l'analyse des risques. Voici quelques exemples de mesures assez générales, qui doivent être traduites dans des dispositions pratiques.

QUELQUES EXEMPLES DE MESURES POUR PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX	
<b>Organisation du travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■✎ Répartir équitablement le volume de travail au sein de chaque équipe/service.</li> <li>■✎ Promouvoir un management plus attentif aux suggestions des opérateurs pour adapter les méthodes de travail.</li> <li>■✎ ...</li> </ul>
<b>Contenu du travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■✎ Permettre de varier le travail, d'alterner des tâches plus simples et plus complexes.</li> <li>■✎ Fixer des objectifs précis et atteignables.</li> <li>■✎ Laisser aux travailleurs une marge d'autonomie sur la façon d'atteindre ces objectifs.</li> <li>■✎ Adapter les tâches en fonction de l'âge...</li> </ul>
<b>Conditions de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■✎ Développer une politique de formation systématique, avec des programmes adaptés aux différentes catégories de personnel.</li> <li>■✎ Stabiliser les emplois, limiter le recours aux contrats temporaires.</li> <li>■✎ Favoriser les mesures qui permettent de concilier travail et vie familiale et sociale.</li> <li>■✎ ...</li> </ul>
<b>Conditions de vie au travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■✎ Procéder à un examen systématique des postes de travail exigeant des postures difficiles ou douloureuses, et les adapter.</li> <li>■✎ Contrôler et moderniser l'éclairage.</li> <li>■✎ Donner une formation sur la façon de faire face à des clients agressifs.</li> <li>■✎ Informer régulièrement sur les comportements à adopter pour améliorer la sécurité au travail.</li> <li>■✎ Assurer des formations sur la santé et la sécurité au travail.</li> <li>■✎ ...</li> </ul>
<b>Relations de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■✎ Soigner l'accueil des personnes nouvellement engagées et leur assurer un accompagnement, un soutien.</li> <li>■✎ Mettre en œuvre les moyens nécessaires au bon fonctionnement des organes de concertation interne (comité, conseil d'entreprise, délégation syndicale).</li> <li>■✎ Associer le personnel à l'amélioration des postes de travail, à la politique de prévention.</li> <li>■✎ Informer rapidement et régulièrement sur les décisions de la direction qui ont un impact sur les conditions de vie au travail.</li> <li>■✎ ...</li> </ul>

## Mesures à inscrire dans le plan d'urgence interne

L'employeur doit établir un plan d'urgence interne, lorsque l'analyse des risques montre que c'est nécessaire. Ce plan s'appuie sur des procédures appropriées aux situations dangereuses et aux accidents et incidents possibles dans l'entreprise ou l'institution, y compris la possibilité d'actes de violence d'origine externe. Ces procédures doivent notamment comporter des mesures pour prévenir ou limiter le stress post-traumatique (Code I.2-23).

## Information et formation

La réglementation sur le bien-être impose à l'employeur d'informer les travailleurs et leurs représentants sur les risques et les mesures de prévention. Pour les risques psychosociaux en particulier, l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour que les membres du comité disposent de toutes les informations utiles sur (Code I.3-51) :

- \* toute demande d'analyse des risques d'une situation spécifique de travail ;
- \* les procédures à appliquer lorsqu'un travailleur estime subir un dommage découlant des risques psychosociaux au travail ;
- \* le droit pour le travailleur d'acter une déclaration dans le registre des faits de tiers ;
- \* les services ou institutions spécialisés auxquels il est fait appel pour assurer le soutien psychologique des travailleurs qui ont été l'objet d'un acte de violence commis par des personnes extérieures (fournisseurs, clients, usagers...) ;
- \* l'obligation de s'abstenir de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail.

L'employeur veille à la formation des membres du comité pour qu'ils puissent appliquer de manière adéquate les mesures de prévention, les procédures, les droits et les obligations ci-dessus (Code I.3-51).

L'employeur doit aussi s'organiser pour que **les travailleurs et la ligne hiérarchique** (Code I.3-52) :

- \* soient **informés** des résultats de l'**analyse des risques** psychosociaux, des **mesures de prévention** prises et des résultats de l'**évaluation annuelle** de ces mesures ;
- \* reçoivent les informations sur les demande d'analyse des risques d'une situation spécifique de travail, les procédures pour demander une interven-

tion psychosociale, le droit d'acter une déclaration dans le registre de faits de tiers et l'obligation de s'abstenir de violence et de harcèlement ;

- \* reçoivent la **formation** nécessaire pour pouvoir appliquer les mesures de prévention, les procédures, les droits et les obligations ci-dessus.

## Prévention des risques liés aux contacts avec des personnes extérieures

(Code I.3-4 ; Loi, art. 32 quinquies)

Les travailleurs qui entrent en **contact avec des personnes extérieures** (clients, fournisseurs, usagers, patients, élèves, étudiants...) dans le cadre de leur travail sont exposés à des risques particuliers liés à ces contacts. Leur employeur doit en tenir compte quand il analyse les risques et quand il détermine les mesures de prévention. Par exemple, il doit s'intéresser aux liens éventuels avec les autres facteurs de risque (comme la situation de stress face à des usagers, les contraintes de temps et de procédure dans des entretiens téléphoniques, la disposition des locaux ou du poste de travail...). L'employeur peut s'assurer la collaboration du conseiller en prévention aspects psychosociaux ; il est recommandé d'associer aussi le conseiller en prévention pour la sécurité, surtout dans les situations où des aménagements de postes de travail peuvent avoir un effet préventif certain.

L'employeur s'appuie entre autres sur les déclarations des travailleurs reprises dans le **registre de faits de tiers**. Ce registre est destiné à recueillir les déclarations des travailleurs qui estiment avoir été l'objet de violence ou de harcèlement de la part de personnes extérieures. Ces déclarations reprennent une description des faits de violence ou de harcèlement, et la date de ces faits. L'identité du travailleur n'est pas indiquée, sauf s'il accepte de la communiquer. Les déclarations sont conservées pendant 5 ans au moins.

Le registre des faits de tiers est tenu par la personne de confiance ou par le conseiller en prévention aspects psychosociaux s'il appartient au service interne PPT. À défaut, il est tenu par le conseiller en prévention qui dirige le service interne PPT. Seuls l'employeur, le conseiller en prévention aspects psychosociaux, la personne de confiance et le conseiller en prévention qui dirige le service interne PPT ont accès à ce registre, qui est tenu à la disposition du Contrôle du bien-être au travail.

Pour les travailleurs qui ont été l'objet d'un acte de violence commis sur le lieu de travail par des personnes extérieures, l'employeur veille à ce qu'ils reçoivent un **soutien psychologique** approprié auprès de services ou d'institutions spécialisés. Il en supporte les coûts. Le conseiller en prévention aspects psychosociaux donne son avis sur le choix des services ou institutions concernés.

#### Au comité

- Vérifier qu'il existe dans l'entreprise un registre destiné aux déclarations relatives aux faits de

violence et de harcèlement commis par des personnes extérieures.

- Demander comment les déclarations qui y figurent sont utilisées pour l'analyse des risques et quelles mesures ont été ou seront proposées pour remédier aux problèmes soulevés dans ces déclarations.
- Vérifier que les travailleurs qui ont été l'objet de violence ou de harcèlement commis par des personnes extérieures ont effectivement accès à un soutien psychologique, et évaluer la qualité de ce service.

## 3.3. Évaluation annuelle et mise à jour des mesures de prévention

Le système dynamique que l'employeur doit appliquer pour prévenir les risques au travail implique de revoir les mesures de prévention lors de tout changement qui peut affecter l'exposition des travailleurs aux risques. Cela s'applique également aux risques psychosociaux (Code I.3-6 §1).

À cela s'ajoute, pour les risques psychosociaux, l'obligation pour l'employeur d'évaluer au moins une fois par an les mesures de prévention (Code I.3-6 §2). Il associe le conseiller en prévention aspects psychosociaux lorsqu'il fait partie du service interne PPT. À défaut, il y associe le conseiller en prévention aspects psychosociaux du service externe PPT lorsque la complexité de l'évaluation le nécessite. L'évaluation doit au moins prendre en compte les éléments suivants :

- les demandes d'analyse des risques de situations de travail spécifiques ;
- les demandes d'intervention psychosociales formelles (motivées ou pas, selon le travailleur, par des faits de violence ou de harcèlement) ;
- les éléments transmis par le conseiller en prévention-médecin du travail et qui résultent de l'ensemble des examens de surveillance de la santé des travailleurs et des visites des lieux de travail, sous forme de données collectives et anonymes ;
- les conclusions tirées des incidents de nature psychosociale qui se sont répétés et qui ont fait l'objet d'une intervention psychosociale informelle ; au moins une fois par an, ces conclusions sont transmises à l'employeur, sous forme collective et ano-

nyme, par le conseiller en prévention aspects psychosociaux ;

- les faits inscrits dans le registre des faits de tiers.

L'employeur **transmet au comité les résultats de cette évaluation** et demande son avis sur les mesures de prévention collectives qui en découlent (Code I.3-48). De plus, il transmet au moins une fois par an au comité l'ensemble des propositions de mesures de prévention collectives proposées par le conseiller en prévention aspects psychosociaux en réponse à des demandes d'intervention psychosociales formelles à caractère principalement individuel. Il s'agit de mesures qui visent à prévenir toute répétition dans d'autres situations de travail. L'employeur demande l'avis du comité sur ces propositions. Il ne transmet au comité que des données anonymes (Code I.3-50).

La réglementation ne précise pas la période à laquelle l'évaluation annuelle doit avoir lieu. D'une part, il faut disposer du rapport annuel des services de prévention ; d'autre part, on peut considérer qu'il est utile que cette évaluation soit faite avant que l'employeur ne prépare son projet de plan annuel d'action. Par conséquent, la période de mars à juin est sans doute à retenir. On peut recommander aux comités de fixer le mois au cours duquel ils examineront cette évaluation.

### Questions pour le comité

- Le plan global de prévention contient-il un volet spécifique sur les risques psychosociaux ?
- Une analyse des risques psychosociaux a-t-elle déjà été réalisée dans l'entreprise ? Si non, il est utile d'inscrire cette analyse des risques comme objectif à réaliser dans le plan global de prévention et/ou dans le plan annuel d'action. Si oui, le comité vérifie si les résultats de cette analyse reflètent encore la réalité. C'est particulièrement nécessaire si, entre-temps, l'organisation de l'entreprise, les conditions de travail ou la gestion du personnel ont chan-

gé. Dans ces cas, une analyse complémentaire sera probablement nécessaire.

- L'évaluation annuelle des mesures de prévention des risques psychosociaux a-t-elle été réalisée par l'employeur ? Le comité a-t-il reçu les résultats de cette évaluation ?
- A-t-il reçu, au moins une fois dans l'année, l'ensemble des propositions de mesures de prévention collectives proposées par le conseiller en prévention en réponse à une demande d'intervention psychosociale formelle à caractère individuel ? A-t-il donné son avis sur ces propositions ?

## 3.4. Faut-il envisager une prévention spécifique du stress et du burnout ?

### Le stress

Le stress est le premier danger que court le travailleur exposé à des risques psychosociaux. Une exposition prolongée à un stress persistant peut conduire au burnout. On connaît aussi l'influence réciproque du stress et des comportements agressifs et de harcèlement. Une prévention précoce du stress au travail aidera à prévenir des manifestations plus aiguës des risques psychosociaux.

Les principaux facteurs de stress au travail sont connus depuis des années. On les retrouve dans les facteurs de risques psychosociaux présentés plus haut. Le stress au travail est fonction :

- des exigences du travail (quantité et intensité de travail, complexité des tâches, demande psychologique, charge mentale, etc.) ;
- du degré d'autonomie dans le travail (marge de manœuvre dont le salarié estime disposer pour peser sur les décisions dans son travail, possibilité d'utiliser et de développer ses compétences...) ;
- de la qualité du soutien dont peut bénéficier le salarié de la part de ses supérieurs hiérarchiques ou de ses collègues.

Voir tableau page 26.

Pour le secteur privé, il existe un instrument juridique spécifique relatif à la prévention du stress au travail : la

convention collective de travail (CCT) n°72 du Conseil national du travail. Cette CCT s'inscrit entièrement dans les principes de la loi sur le bien-être, notamment en ce qui concerne le rôle du comité. Son intérêt est qu'elle donne aussi un rôle au conseil d'entreprise dans la prévention du stress au travail.

Dans la mise en place d'une politique de prévention du stress, un point difficile est le passage du constat aux mesures concrètes pour prévenir et réduire le stress. Souvent l'entreprise se lance avec enthousiasme dans une enquête à laquelle aucune suite n'est donnée. Pour aider à dépasser cet obstacle, le Conseil national du travail a publié un guide pratique pour l'application de la CCT n°72. Celui-ci propose un plan par étapes qui s'appuie sur l'idée que la réussite d'une politique de prévention du stress nécessite une stratégie d'ensemble participative et pragmatique. Le même fil conducteur est proposé au chapitre 7, au point 7.3 « Passer des constats à l'action ».

Le « Guide pour la prévention des risques psychosociaux » est disponible sur le site internet du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale : [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be).

		EXIGENCES DU TRAVAIL (quantité et intensité de travail, complexité des tâches, demande psychologique, charge mentale...)	
		FAIBLES	ÉLEVÉES
<b>DEGRÉ DE MAÎTRISE DU TRAVAIL</b> (possibilité d'utiliser ses compétences et de les développer, tâches variées et faisant appel à la créativité, liberté de prise de décision, choix d'organisation de travail, possibilité de s'exprimer concernant son travail...)	<b>Élevé</b>	Ambiance de travail détendue	Activité intense
	<b>Faible</b>	Passivité, ennui	<b>Tension élevée, fort risque de stress</b>

*Réduction du stress quand il y a soutien des supérieurs hiérarchiques et des collègues*

## La prévention du burnout

Il y a très peu de recommandations spécifiques pour prévenir et prendre en charge le burnout, et les différentes pistes proposées n'ont de sens que reliées les unes avec les autres. Ces deux constats ressortent des résultats d'une recherche sur le burnout en Belgique réalisée en 2012-2013 à la demande du service public fédéral de l'Emploi. Une recherche préalable avait permis d'identifier les caractéristiques de l'environnement de travail liées au burnout. La contrainte la plus souvent associée au burnout est la charge de travail (58% des cas). Les suivantes sont la pression temporelle (41%), les changements organisationnels (38%), les conflits au travail (37%) et les difficultés de conciliation entre vie privée et vie professionnelle (30%). On retrouve ici, à des degrés divers, les facteurs de risques psychosociaux déjà évoqués. Ce sont autant d'éléments à avoir à l'esprit dans une analyse des risques, déterminante pour élaborer des pistes d'action.

Parmi les principales recommandations issues de la recherche, on notera les suivantes, à mettre en œuvre au niveau de l'entreprise ou de l'institution :

- ☛ Sensibilisation : mettre en lumière les problèmes existants en termes de burnout, réfléchir aux moyens de sensibiliser la ligne hiérarchique ; sensibiliser les travailleurs lors des examens par le médecin du travail ; informer clairement les travailleurs sur les signes avant-coureurs du burnout.
- ☛ Prévention primaire : identifier, via un questionnaire et/ou lors d'entretiens, les facteurs psychosociaux problématiques dans l'entreprise.
- ☛ Prise en charge : mettre en place dans l'entreprise une cellule sociale pour le suivi des personnes en

burnout ; réfléchir aux moyens de développer le support social (par exemple par des groupes de soutien composés de collègues).

- ☛ Retour au travail : préparer la reprise du travail avec les différents interlocuteurs concernés, notamment pour réfléchir à l'adaptation des conditions de travail.

Des synthèses de ces recherches sont disponibles sur [www.respectautravail.be](http://www.respectautravail.be).

Une politique de prévention efficace donnera la priorité aux mesures de prévention primaire du burnout ; celles-ci doivent agir sur les facteurs de risque les plus importants, en particulier, dans l'organisation du travail, la charge de travail et la pression temporelle, la gestion des changements organisationnels (anticipation, préparation, participation...), la gestion des conflits (en remontant aux causes organisationnelles des conflits et à l'analyse du travail concret des personnes en conflit, etc.), les dispositifs permettant une bonne articulation entre vie professionnelle et vie familiale et sociale... ☛

# Chapitre IV

Les demandes  
d'intervention psychosociale



## 4.1. En quoi consiste la procédure interne ?

Tout travailleur peut s'adresser à un délégué syndical, à un membre du comité PPT ou à un responsable hiérarchique lorsqu'il estime subir un dommage en rapport avec des risques psychosociaux. Ce dommage provient alors du fait que le travailleur est dans une situation de travail où il subit les effets négatifs du stress, de conflits, de violence ou de harcèlement au travail, par exemple.

Dans ces situations, le travailleur peut aussi demander une intervention psychosociale à la personne de confiance ou au conseiller en prévention aspects psychosociaux. Pour ce faire, il doit suivre une procédure interne, qui doit être mise en place dans chaque entreprise ou institution (Code I.3-8).

Il existe deux types d'intervention psychosociale :

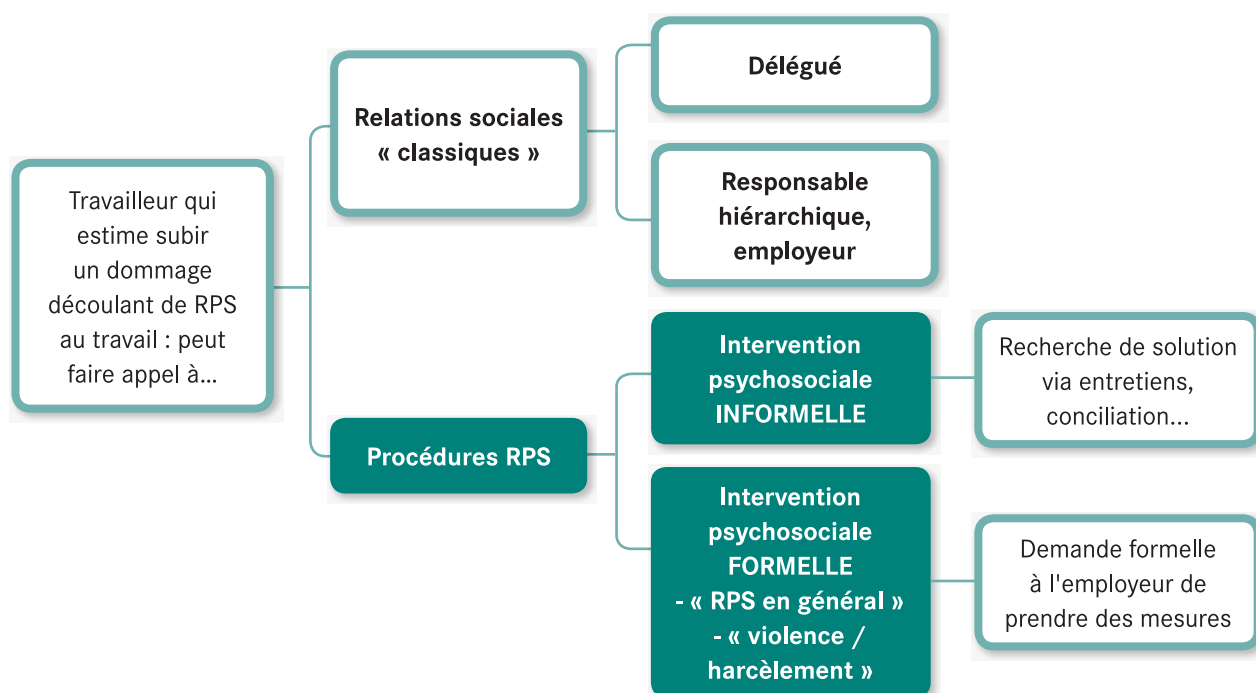
- \* l'intervention psychosociale informelle, que le travailleur peut adresser à la personne de confiance ou au conseiller en prévention aspects psychosociaux ; elle consiste à rechercher des solutions par des démarches informelles ;
- \* l'intervention psychosociale formelle, qui peut être adressée uniquement au conseiller en prévention aspects psychosociaux ; elle consiste à demander à l'employeur de prendre les mesures appropriées pour mettre fin à un dommage lié aux risques psychosociaux.

### À épinglez

#### PAS DE PROTECTION, SAUF SI...

Attention : le travailleur qui demande une intervention psychosociale n'est pas protégé contre d'éventuelles représailles de l'employeur (licenciement notamment) ; cette protection s'applique uniquement lorsqu'il s'agit d'une demande d'intervention psychosociale formelle pour des faits de violence ou de harcèlement moral ou sexuel.

Les procédures peuvent préciser quand et comment le travailleur concerné peut, en toute confidentialité, contacter la personne de confiance ou le conseiller en prévention aspects psychosociaux et s'entretenir avec ces personnes. Les procédures doivent aussi porter sur la remise au travail des travailleurs qui ont demandé une intervention psychosociale formelle motivée par des faits de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail, ainsi que l'accompagnement de ces personnes lors de leur remise au travail (Loi, art. 32 quater, al. 3, 2°).



## Modalités

Les travailleurs doivent avoir la possibilité de consulter la personne de confiance ou le conseiller en prévention aspects psychosociaux pendant les heures de travail. Lorsque l'organisation habituelle du temps de travail dans l'entreprise ne le permet pas, cette consultation peut avoir lieu en dehors des heures de travail si une convention collective de travail ou, à défaut, le règlement de travail, le prévoit. Dans les deux cas, le temps consacré à la consultation est considéré comme du temps de travail et les frais de déplacement sont à charge de l'employeur (Code I.3-10).

Les modalités pratiques de la procédure interne doivent faire l'objet d'un **accord** au sein du comité. Le conseiller en prévention aspects psychosociaux et la personne de confiance peuvent être associés à l'élaboration concrète de cette procédure.

Lorsque aucun accord n'est atteint, l'employeur demande l'avis du fonctionnaire du Contrôle du bien-être au travail. Celui-ci entend les parties et tente de concilier les positions. En l'absence de conciliation, il émet un avis qu'il notifie à l'employeur. L'employeur informe le comité de cet avis dans un délai de trente jours à dater de la notification. Il peut prendre les mesures lorsque l'accord n'est toujours pas obtenu suite à l'avis du fonctionnaire du Contrôle du bien-être au tra-

vail, pour autant qu'au moins deux tiers des membres représentant les travailleurs au sein du comité aient donné leur accord. L'employeur prend une décision conforme, le cas échéant, aux conventions collectives de travail rendues obligatoires par arrêté royal (Loi, art. 32/2 § 2 al. 4, art. 32 quater al. 4 à 6 ; Code I.3-9). Ces procédures sont reprises dans le règlement de travail, qui mentionne **aussi les coordonnées du conseiller en prévention aspects psychosociaux** ou du service de prévention et de protection au travail dont il relève, et, le cas échéant, les coordonnées de la personne de confiance (Loi, art. 32 nonies decies). Un modèle de procédure à insérer dans le règlement de travail est téléchargeable sur [www.csc-en-ligne.be](http://www.csc-en-ligne.be).

## Entretien préalable

Avant de demander une intervention psychosociale, le travailleur contacte la personne de confiance ou le conseiller en prévention. Au maximum dix jours calendrier plus tard, il est entendu par la personne de confiance ou le conseiller en prévention aspects psychosociaux, qui l'informe sur les possibilités d'intervention. Si cette consultation a lieu lors d'un entretien personnel, le travailleur peut demander un document qui atteste que l'entretien a eu lieu. S'il le souhaite, il peut à ce moment choisir le type d'intervention qu'il veut utiliser (Code I.3-11).

## 4.2. L'intervention psychosociale informelle

Le travailleur peut choisir de demander une intervention psychosociale informelle. Cela signifie que le demandeur et la personne de confiance ou le conseiller en prévention aspects psychosociaux recherchent des solutions par le biais, notamment :

- d'entretiens comprenant l'accueil, l'écoute active et le conseil ;
- d'une intervention auprès d'une autre personne de l'entreprise, notamment auprès d'un membre de la ligne hiérarchique ;
- d'une conciliation entre les personnes impliquées, moyennant leur accord.

Le type d'intervention psychosociale informelle choisi par le demandeur est acté dans un document daté et signé par l'intervenant et le demandeur qui en reçoit une copie (Code I.3-12).

Les interventions informelles donnent de bons résultats dans beaucoup de situations. Cependant, si le travailleur ne trouve pas de cette manière des réponses satisfaisantes aux difficultés qu'il vit, il lui reste la possibilité de demander une intervention formelle. Il peut aussi, dès le départ, demander une intervention formelle, sans passer par la voie informelle.

## 4.3. L'intervention psychosociale formelle

La demande d'intervention psychosociale formelle consiste à demander à l'employeur de prendre les mesures collectives et individuelles appropriées à la situa-

tion. Ces mesures feront suite à l'analyse de la situation de travail spécifique et aux propositions de mesures, faites par le conseiller en prévention aspects psycho-

sociaux et reprises dans un avis. Lorsque la demande d'intervention psychosociale formelle porte, selon le travailleur, sur des faits de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail, on parlera de « demande d'intervention psychosociale formelle pour faits de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail ». Cette demande est traitée selon des modalités particulières qui seront abordées au chapitre 5 (Code I.3-13).

### 4.3.1. Comment introduire une demande formelle ?

Le travailleur exprime son souhait de demander une intervention psychosociale formelle auprès du conseiller en prévention aspects psychosociaux. Au maximum dix jours calendrier plus tard, il a un entretien personnel avec ce conseiller en prévention, entretien qui est obligatoire avant l'introduction de la demande formelle. Le conseiller en prévention aspects psychosociaux atteste dans un document que l'entretien personnel obligatoire a eu lieu et en remet copie au travailleur (Code I.3-14).

La demande d'intervention psychosociale formelle est un **document daté et signé** par le demandeur.

Elle contient la description de la situation de travail problématique et la demande faite à l'employeur de prendre des mesures appropriées. Cette demande est transmise au conseiller en prévention aspects psychosociaux ou au service externe pour la prévention et la protection au travail pour lequel le conseiller en prévention accomplit ses missions. Il signe une copie de la demande et la transmet au demandeur. Cette copie a valeur d'accusé de réception. Si la demande est envoyée par lettre recommandée, elle est réputée avoir été reçue le troisième jour ouvrable suivant la date de son expédition (Code I.3-15 §1 et §2).

### 4.3.2. Premier examen de la demande

Le conseiller en prévention aspects psychosociaux **peut refuser** l'introduction de la demande d'intervention psychosociale formelle lorsque la situation décrite par le demandeur ne contient manifestement pas de

## INTERVENTION PSYCHOSOCIALE FORMELLE (hors violence et harcèlement) 1. Introduction et qualification de la demande

DÉLAIS	ACTIONS	DOCUMENTS
	Premier contact entre le travailleur et la personne de confiance ou le CPAP.	
Maximum 10 jours calendrier plus tard.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ecoute du travailleur.</li> <li>■ Information sur les possibilités d'intervention.</li> </ul>	Sur demande du travailleur, attestation de l'entretien personnel.
	Le travailleur exprime sa volonté d' <b>introduire une demande d'intervention psychosociale formelle</b> .	
Maximum 10 jours calendrier plus tard.	<b>Entretien</b> personnel obligatoire avec le CPAP.	Attestation de l'entretien personnel.
	<b>Transmission</b> du document de <b>demande</b> au CPAP ou au SEPPT (si par recommandé : réputé reçu 3 jours après l'envoi).	Copie du document signé transmis au travailleur.
Maximum 10 jours calendrier plus tard.	Après sa 1 <sup>ère</sup> analyse, le CPAP notifie qu'il <b>accepte ou refuse</b> la demande d'intervention (selon que la demande a ou non un lien avec les RPS).	Notification de la décision.
	Après une 2 <sup>e</sup> analyse, le CPAP décide si la demande a un caractère principalement <b>collectif ou individuel</b> .	

Suite : voir les tableaux sur le traitement des demandes à caractère individuel ou collectif.

risques psychosociaux au travail. Il doit notifier son refus ou son accord au plus tard dix jours calendrier après la réception de la demande. S'il n'y a pas de notification dans ce délai, la demande est réputée acceptée (Code I.3-15 §3).

Lorsque la demande est acceptée, le conseiller en prévention détermine si la situation décrite par le demandeur a trait principalement à des risques à caractère collectif ou à caractère individuel (Code I.3-16). Le traitement de la demande suivra un chemin différent dans l'un ou l'autre cas.

### 4.3.3. Demande à caractère principalement collectif

Lorsque la demande concerne principalement des risques à caractère collectif, le conseiller en prévention aspects psychosociaux, après concertation avec le travailleur, en informe l'employeur dans les meilleurs délais. Il l'informe de :

- ☞ l'introduction d'une demande d'intervention psychosociale à caractère principalement collectif et la manière selon laquelle elle sera traitée ;
- ☞ la situation à risque décrite par le demandeur (**sans transmettre son identité**) ;
- ☞ la date à laquelle l'employeur doit décider des suites qu'il donne à la demande.

Le conseiller en prévention aspects psychosociaux informe aussi le demandeur :

- ☞ du caractère principalement collectif de sa demande et de la manière selon laquelle elle sera traitée ;
- ☞ de la date à laquelle l'employeur doit décider des suites qu'il donne à la demande (Code I.3-17).

Lorsque le demandeur risque une atteinte grave à sa santé, le conseiller en prévention aspects psychosociaux propose des **mesures de protection urgentes, dites conservatoires**. Il communique ces propositions par écrit à l'employeur directement, avant que celui-ci ne prenne sa décision sur la demande. L'employeur met en œuvre dans les meilleurs délais les mesures conservatoires proposées ou des mesures qui offrent un niveau de protection équivalent (Code I.3-20).

Pour préparer sa décision, l'employeur peut, s'il l'estime nécessaire, réaliser une analyse des risques. Il la réalise selon les mêmes règles que pour l'analyse des risques d'une situation de travail spécifique, en particulier avec la participation des travailleurs (voir chapitre 3).

L'employeur procède comme suit pour prendre sa décision :

- ☞ il communique au comité (à défaut, à la délégation syndicale) le document qui expose la situation à risque décrite par le demandeur ;
- ☞ il demande son avis sur les modalités du traitement de la demande ;
- ☞ le cas échéant, il lui transmet les résultats de l'analyse des risques de la situation spécifique de travail, qui ne contiennent que des données anonymes ;
- ☞ il demande son avis sur les suites à donner à la demande (Code I.3-18).

Au plus tard trois mois après que le conseiller en prévention aspects psychosociaux lui ait transmis la demande, l'employeur informe sur les suites qu'il donne à cette demande. Il communique cette décision motivée par écrit :

- ☞ au conseiller en prévention aspects psychosociaux, qui en informe le demandeur ;
- ☞ au conseiller en prévention chargé de la direction du service interne PPT lorsque le conseiller en prévention aspects psychosociaux fait partie d'un service externe PPT ;
- ☞ au comité ou à la délégation syndicale.

Il met en œuvre dans les meilleurs délais les mesures qu'il a décidées. Le délai pour communiquer la décision peut être prolongé de 3 mois maximum lorsque l'employeur réalise l'analyse des risques de la situation de travail spécifique (Code I.3-19).

Que se passe-t-il si la demande d'intervention psychosociale reste sans réponse (l'employeur ne communique pas sa décision dans les délais ou décide de ne pas prendre de mesures) ou sans réponse satisfaisante (le demandeur estime que les mesures de prévention ne sont pas appropriées à sa situation) ?

- ☞ Lorsque l'employeur n'a pas réalisé une analyse des risques de la situation de travail spécifique ou lorsque cette analyse n'a pas été réalisée en association avec le conseiller en prévention aspects psychosociaux, le conseiller en prévention aspects psychosociaux traite la demande comme une demande à caractère individuel, pour autant que le demandeur donne son accord par écrit (Code I.3-21 §1). Le CPAP en avertit l'employeur par écrit dans les meilleurs délais et lui communique l'identité du demandeur. Le délai dans lequel il devra rendre son avis sur la demande (voir plus loin) prend cours au

En résumé :

INTERVENTION PSYCHOSOCIALE FORMELLE (hors violence et harcèlement)		
2. Traitement de la demande à caractère collectif		
DÉLAIS	ACTIONS	DOCUMENTS
	<p>Le CPAP <b>informe l'employeur</b> de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■* l'introduction de la demande (sans l'identité du travailleur) ;</li> <li>■* son caractère collectif ;</li> <li>■* la procédure de traitement ;</li> <li>■* la situation à risque décrite par le demandeur ;</li> <li>■* la date à laquelle l'employeur doit rendre une décision.</li> </ul> <p>Le CPAP <b>informe le travailleur</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■* du caractère collectif de sa demande ;</li> <li>■* de la procédure de traitement ;</li> <li>■* de la date à laquelle l'employeur doit rendre une décision.</li> </ul>	<i>Information par écrit.</i>
Directement, en tout cas avant expiration du délai de 3 mois (ci-dessous).	Si risque d'atteinte grave à la santé, le CPAP propose à l'employeur des mesures conservatoires.	
	<p>L'employeur demande au comité (à défaut, à la DS) son avis sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■* les modalités de traitement de la demande ;</li> <li>■* les suites à donner à la demande.</li> </ul>	<i>Description de la situation à risque (sans l'identité du travailleur).</i>
Maximum 3 mois après l'information par le CPAP.	<p>L'employeur communique sa décision :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■* au CPAP, qui en informe le demandeur ;</li> <li>■* au SIPPT lorsque le CPAP est externe ;</li> <li>■* au comité (à défaut : DS).</li> </ul> <p>Si l'employeur réalise une analyse spécifique des RPS, délai prolongé (max. 3 mois).</p>	<i>Contenu de l'avis selon les indications de l'AR RPS.</i>
Dans les meilleurs délais.	L'employeur met en œuvre les mesures décidées.	

moment où le demandeur exprime son accord par écrit (Code I.3-21 §2).

- \* Si l'employeur a réalisé une analyse de la situation de travail spécifique avec le conseiller en prévention aspects psychosociaux, le demandeur peut introduire un recours auprès de l'inspection du Contrôle du bien-être au travail si sa demande d'intervention est restée sans réponse ou sans réponse satisfaisante.

#### 4.3.4. Demande à caractère principalement individuel

##### Traitement de la demande

Lorsque la demande concerne principalement des risques à caractère individuel, le conseiller en prévention aspects psychosociaux informe par écrit l'employeur de l'introduction d'une demande d'intervention psychosociale formelle et de son caractère principa-

lement individuel. Il lui **communique l'identité du demandeur** (Code I.3-22). Attention : le demandeur n'est pas protégé contre d'éventuelles représailles de l'employeur ; cette protection ne s'applique que lorsque la demande d'intervention psychosociale formelle porte sur des faits de violence ou de harcèlement moral ou sexuel (voir chapitre 5).

Le conseiller en prévention aspects psychosociaux examine la situation de travail en toute impartialité. Il tient compte des informations qu'il récolte auprès de toutes les personnes qu'il juge utile d'entendre. Ces informations peuvent faire l'objet de déclarations datées et signées, dont une copie est remise aux personnes entendues (Code I.3-23). Ces déclarations pourront le cas échéant être transmises par la suite au ministère public qui les demande, si la personne entendue a inscrit dans sa déclaration qu'elle consentait à cette transmission (Code I.3-33).

INTERVENTION PSYCHOSOCIALE FORMELLE (hors violence et harcèlement)		
3. Traitement de la demande à caractère individuel		
DÉLAIS	ACTIONS	DOCUMENTS
	Le CPAP <b>informe l'employeur</b> de : <ul style="list-style-type: none"> <li>■* l'introduction de la demande ;</li> <li>■* son caractère individuel ;</li> <li>■* l'identité du demandeur.</li> </ul>	<i>Information par écrit.</i>
	Examen impartial de la demande par le CPAP.	<i>Éventuellement : déclarations datées et signées + copies.</i>
Maximum 3 mois après l'acceptation de la demande.	Rédaction et remise de <b>l'avis du CPAP</b> (complet pour l'employeur, propositions de mesures et justifications aux parties).	<i>Contenu de l'avis selon les indications de l'AR RPS.</i>
Maximum 1 mois après la remise de l'avis.	L'employeur informe le travailleur visé par les mesures envisagées et transmet l'avis complet du CPAP si ces mesures modifient ses conditions de travail.	<i>Information écrite.</i>
Maximum 2 mois après la remise de l'avis.	L'employeur communique sa décision : <ul style="list-style-type: none"> <li>■* au CPAP ;</li> <li>■* aux parties ;</li> <li>■* au SIPPT (si CPAP externe).</li> </ul>	<i>Information écrite.</i>
Dans les meilleurs délais.	L'employeur met les mesures en œuvre.	

### Avis du conseiller en prévention aspects psychosociaux

Suite à son examen de la situation, le conseiller en prévention aspects psychosociaux rédige **un avis** qui doit contenir (Code I.3-24) :

- \* la description de la demande et son contexte ;
- \* l'identification des dangers pour le demandeur et pour l'ensemble des travailleurs ;
- \* les éléments qui ont une influence positive et négative sur la situation à risque, notamment au niveau de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail ou des relations interpersonnelles au travail ;
- \* le cas échéant, les démarches entreprises antérieurement pour éliminer le danger éventuel et limiter les dommages ;
- \* les propositions de mesures de prévention collectives et individuelles à mettre en œuvre dans la

situation de travail spécifique pour éliminer le danger éventuel et limiter les dommages, ainsi que les justifications de ces propositions ;

- \* les propositions de mesures de prévention collectives à mettre en œuvre pour prévenir toute répétition dans d'autres situations de travail, ainsi que les justifications de ces propositions.

Au plus tard trois mois après l'acceptation de la demande, le conseiller en prévention aspects psychosociaux **remet cet avis à l'employeur** (Code I.3-25). Il le fait même si le demandeur cesse de faire partie de l'entreprise ou de l'institution en cours d'intervention (Code I.3-30). Le délai de trois mois peut être prolongé de trois mois maximum pour autant que le conseiller en prévention aspects psychosociaux justifie cette prolongation par écrit auprès de l'employeur, du demandeur et de l'autre personne directement impliquée.

Le conseiller en prévention aspects psychosociaux communique aussi son avis à la personne de confiance si elle est intervenue pour la même situation en réponse à une demande d'intervention informelle et pour autant que le demandeur marque son accord (Code I.3-25).

Dans les meilleurs délais, le conseiller en prévention aspects psychosociaux **informe par écrit le demandeur et l'autre personne directement impliquée** :

- de la date de la remise de l'avis à l'employeur ;
- des propositions de mesures de prévention collectives et individuelles indiquées ci-dessus, ainsi que leurs justifications dans la mesure où elles aident à comprendre la situation et à accepter l'issue de la procédure (Code I.3-26).

Dans le même temps, le conseiller en prévention aspects psychosociaux, lorsqu'il vient du service externe PPT, communique par écrit au conseiller en prévention du service interne PPT ces mêmes propositions de mesures de prévention ; il y inclut leurs justifications dans la mesure où elles permettent au conseiller en prévention du service interne d'exercer ses missions de coordination (Code I.3-27).

### Décisions de l'employeur

Si l'employeur envisage de prendre des mesures individuelles vis-à-vis d'un travailleur, il l'avertit par écrit à l'avance, au plus tard un mois après avoir reçu l'avis du conseiller en prévention aspects psychosociaux. Si ces mesures modifient les conditions de travail du travailleur, l'employeur lui transmet une copie de l'avis en question et l'entend. Lors de cet entretien, ce travailleur peut se faire assister par une personne de son choix (Code I.3-28).

Au plus tard deux mois après avoir reçu l'avis du conseiller en prévention aspects psychosociaux, l'employeur rapporte par écrit les suites qu'il décide de donner à la demande et les transmet :

- au conseiller en prévention aspects psychosociaux ;
- au demandeur et à l'autre personne directement impliquée;
- au conseiller en prévention du service interne PPT lorsque le conseiller en prévention aspects psychosociaux fait partie d'un service externe PPT.

L'employeur met en œuvre dans les meilleurs délais les mesures qu'il a décidé de prendre (Code I.3-29).

### 4.3.5. Constitution d'un dossier individuel

Le conseiller en prévention aspects psychosociaux ouvre et tient à jour un dossier individuel. Ce dossier comprend tous les documents transmis ou reçus par le conseiller en prévention aspects psychosociaux dans le cadre de la procédure utilisée, notamment les attestations des différents types d'entretien, les informations à l'employeur et au demandeur sur la nature de la demande d'intervention et les modalités de son traitement, les déclarations datées et signées par les personnes entendues, l'avis du conseiller en prévention aspects psychosociaux et autres documents relatifs à cet avis (délai de remise, report), les documents établis par l'employeur sur les suites qu'il décide de donner à la demande (pour une énumération complète, voir Code I.3-31). Les notes personnelles prises par le conseiller en prévention aspects psychosociaux lors de ses démarches ne peuvent pas figurer dans le dossier.

Le dossier individuel est confié à la garde d'un conseiller en prévention aspects psychosociaux pendant vingt ans à partir de la date d'introduction de la demande et relève de sa responsabilité exclusive (Code I.3-32).

Que devient le dossier en cas de changement de service externe PPT (Code I.3-34) ?

- Lorsque la demande d'intervention psychosociale formelle est en cours de traitement au moment du changement, dès que possible, le conseiller en prévention aspects psychosociaux informe du changement le demandeur et l'autre personne impliquée. L'employeur communique les coordonnées du nouveau service externe au conseiller en prévention aspects psychosociaux, qui transmet le dossier individuel au conseiller en prévention aspects psychosociaux du nouveau service externe. Ce dernier informe le demandeur et l'autre personne impliquée du fait qu'il reprend le traitement de la demande.
- Lorsque le traitement de la demande d'intervention psychosociale formelle est clôturé au moment du changement de service externe, le conseiller en prévention aspects psychosociaux du nouveau SEPPT peut au besoin obtenir copie du dossier individuel.

Le transfert du dossier individuel se fait dans des conditions qui sauvegardent le secret professionnel. Le dossier individuel est tenu à la disposition du fonctionnaire chargé de la surveillance (Code I.3-33). ❖

# Chapitre V

La prévention de la violence  
et du harcèlement au travail



## 5.1. La problématique

### Les limites d'une approche en termes de « harcèlement »

Aborder les conflits et les difficultés relationnelles au travail en termes de violence et de harcèlement mène très souvent à une impasse. Cette approche tend à masquer la dimension collective des facteurs de risque qui sont en jeu.

Conflit ne signifie pas harcèlement. Un ordre ferme donné par un supérieur hiérarchique n'est pas un acte de harcèlement, sauf dans des conditions très particulières. Toute souffrance au travail ne résulte pas d'un harcèlement moral.

En revanche, les situations de harcèlement trouvent souvent leur origine dans un conflit, parfois latent, entre des conceptions différentes du travail à effectuer, de la manière de l'exécuter, de sa signification pour la personne qui l'exécute et pour les autres (collègues, chef, patron).

Face à une personne qui vit une situation tendue ou conflictuelle ou de souffrance au travail, avant de se demander s'il y a harcèlement, le délégué observera si d'autres personnes ne sont pas confrontées à des difficultés similaires, si les facteurs collectifs ne jouent pas un rôle important.

Cela étant, il est essentiel de maintenir dans l'entreprise ou l'institution un climat de respect des personnes et de rejet des comportements agressifs, voire abusifs. La loi souligne que « les employeurs, les travailleurs et les personnes assimilées, ainsi que les personnes extérieures qui entrent en contact avec les travailleurs lors de l'exécution de leur travail, sont tenues de s'abstenir de tout acte de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail » (Loi, art. 32 bis).

### Le harcèlement moral : comment l'identifier à temps ?

**Comment se manifeste le harcèlement moral ?** Le harcèlement moral peut se manifester sous des formes multiples, par plusieurs actes et gestes qui se répètent et/ou se succèdent en gradation. Voici quelques exemples :

- \* **empêcher la personne de s'exprimer** : l'interrompre systématiquement pendant des entretiens,

la critiquer en permanence, préférer des menaces, refuser le contact, la nier, etc. ;

- \* **dévaloriser la personne et/ou nuire à sa réputation** : faire systématiquement des remarques sur son travail, l'évaluer négativement de manière injuste, la ridiculiser régulièrement, se moquer de ses défauts ou de ses convictions (religieuses, idéologiques...), dire du mal d'elle, l'humilier, etc. ;

- \* **isoler la personne socialement** : la nier, ne pas lui adresser la parole, ne pas l'inviter aux réunions, lui enlever les moyens de communication, empêcher ou interdire à d'autres travailleurs de lui parler, « monter » ses collègues contre elle, l'installer dans un bureau isolé, etc. ;

- \* **rendre le travail désagréable ou impossible** : surcharger systématiquement la personne, donner des consignes peu claires, ne pas transmettre les informations utiles, communiquer systématiquement des informations inexactes ou incomplètes, modifier souvent ses horaires de travail, provoquer des erreurs, voler des notes ou l'agenda, confier du travail inutile, déplacer ses objets personnels, etc. ;

- \* **mettre la personne en danger** : confier un travail trop lourd ou trop dangereux ou qui ne tient pas compte de la santé du travailleur, toutes les formes de harcèlement sexuel, provoquer ou ne pas empêcher des accidents du travail, agresser physiquement, etc.

**Pourquoi de tels comportements ?** À l'origine du harcèlement, on trouve diverses circonstances dont beaucoup sont liées à la situation de travail. Une recherche réalisée en 2001-2002 à la demande du service public fédéral Emploi, travail et concertation sociale a identifié les principales circonstances liées au travail :

- \* problèmes de **gestion du personnel** (cités par 84% des personnes interrogées) ;

- \* problèmes d'**organisation du travail** (cités par 40%) : défauts dans les procédures d'évaluation, de recrutement ou de distribution des tâches, difficulté de communication, pénurie ou excès de personnel ;

- \* contexte de **changement organisationnel** (cité par 30%) : scission ou fusion d'entreprises, restructuration, changement de supérieur hiérarchique ;

- \* **stress** professionnel et climat de travail (cités par 20%) : climat de compétitivité, pression au rendement ;

- \* inégalités de rémunération et contexte de travail politisé.

Ces circonstances sont caractéristiques d'une situation à risque. Certains événements favorisent le passage d'une situation à risque au déclenchement du harcèlement. La recherche évoquée ci-dessus a identifié quatre **événements déclencheurs** principaux :

- ✳ l'entrée dans un nouvel emploi ou une nouvelle fonction ;
- ✳ l'entrée en fonction d'un nouveau supérieur hiérarchique ;
- ✳ la dénonciation par la victime de dysfonctionnements ou de malversations ;
- ✳ un conflit relatif à l'organisation du travail.

Il faut y ajouter des événements déclencheurs qui touchent particulièrement les femmes : le refus de céder aux avances d'un supérieur ou à du harcèlement sexuel, la réduction du temps de travail pour la garde des enfants ou pour des raisons familiales, l'annonce d'une grossesse et le retour de congé de maternité.

**Comment le harcèlement moral évolue-t-il ?** Dans un premier temps, le travailleur ne percevra pas le caractère systématique des attaques. Très souvent, la situation est déjà très dégradée quand la personne admet qu'elle est probablement harcelée et qu'il est temps d'en parler. Pour détecter à temps un risque de harcèlement, il faut être attentif aux circonstances liées au travail, ainsi qu'aux gestes et actes décrits ci-dessus quand ils deviennent systématiques à l'égard d'une personne. Il s'agit aussi de surveiller les facteurs de risque décrits au chapitre 3.

De plus, quand la personne exposée à un risque de harcèlement fait part de conflits systématiques, se dit tra-

tée injustement, accumule les petites absences pour maladie ou a l'air déprimée, il est plus que temps de s'inquiéter. Le délégué peut suggérer à cette personne d'examiner avec elle la situation et envisager, avec son accord, d'entreprendre des démarches pour la rétablir dans ses droits et dans sa dignité. Si les interventions syndicales « traditionnelles » restent sans effet, il y a lieu de conseiller une démarche auprès de la personne de confiance ou du conseiller en prévention aspects psychosociaux.

Une détection précoce est d'autant plus importante que, lorsque le harcèlement est avéré, dans la majorité des cas, l'issue probable est la rupture du contrat.

### Le harcèlement sexuel

À la différence du harcèlement moral, le harcèlement sexuel n'est pas nécessairement lié à une répétition de conduites abusives ; un seul acte à connotation sexuelle qui porte atteinte à la dignité d'une personne peut constituer un harcèlement sexuel.

Il peut s'agir d'un comportement intentionnel (l'auteur vise expressément à faire pression sur la personne, à l'intimider, à lui faire violence...) ou non intentionnel mais néanmoins offensant pour la dignité de la personne. Ce comportement peut être :

- ✳ verbal : insinuation voire proposition à connotation sexuelle, remarque équivoque... ;
- ✳ non verbal : regard insistant, « qui déshabille » ; diffusion d'images à caractère pornographique... ;
- ✳ corporel : geste à connotation sexuelle, attouchement, violence, viol.

## 5.2. La prévention de la violence et du harcèlement

La prévention de la violence et du harcèlement moral ou sexuel au travail s'inscrit dans la prévention des risques psychosociaux. Elle s'appuie sur l'analyse des risques (abordée au chapitre 3). Lors de cette analyse, l'employeur tient compte notamment des situations qui peuvent mener à un dommage à la santé découlant de conflits liés au travail ou de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail (Code I.3-1). Sur cette base et tenant compte de l'activité et de la taille de l'entreprise,

l'employeur détermine des mesures de prévention et au minimum les suivantes (Loi, art. 32 quater) :

1. des **mesures matérielles et organisationnelles** par lesquelles la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail peuvent être prévenus. Les **mesures matérielles** portent par exemple sur l'aménagement des espaces de travail et de l'environnement de travail dans le but de faciliter la communication. Les **mesures organisationnelles** touchent aux différents aspects de l'organisation du travail, de la

gestion des ressources humaines, aux relations de travail, par exemple : la définition des rôles et des fonctions, les procédures d'évaluation, l'accueil et l'accompagnement des personnes nouvellement engagées, l'aménagement des horaires de travail. Voir aussi les exemples de mesures de prévention des risques psychosociaux au chapitre 3 ;

2. des **procédures d'application quand des faits sont signalés** (voir les procédures à mettre en place dans le cadre des demandes d'intervention psychosociale au chapitre 4) ;
3. les **mesures spécifiques** de protection des travailleurs qui entrent en **contact avec des personnes extérieures** (clients, fournisseurs, usagers, etc.) lors de l'exécution de leur travail ;
4. les **obligations de la ligne hiérarchique** dans la prévention des faits de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail ;
5. l'information et la formation des travailleurs ;
6. l'information du comité.

L'employeur prend ces mesures après avis du comité, à l'exception des procédures évoquées au 2° qui sont

prises après accord du comité (voir chapitre 4). En ce qui concerne l'information et la formation, voir aussi ce thème dans la politique de prévention au chapitre 3.

### La protection des travailleurs des entreprises extérieures

Le travailleur d'une entreprise extérieure qui estime être l'objet de violence ou de harcèlement dans l'établissement où il exécute son travail peut-il faire appel à la procédure interne en vigueur dans cet établissement ? Oui, il peut faire appel à la procédure interne s'il exerce ses activités de façon permanente auprès de cet employeur et si la violence ou le harcèlement dont il estime être l'objet est dû à un travailleur de cet employeur.

Lorsque des mesures de prévention individuelles doivent être prises vis-à-vis d'un travailleur d'une entreprise extérieure, l'employeur chez qui les activités sont exécutées de façon permanente prendra tous les contacts utiles avec l'employeur de l'entreprise extérieure pour que les mesures puissent effectivement être mises en œuvre (Code I.3-43).

## 5.3. La demande d'intervention psychosociale pour faits de violence ou de harcèlement

Le travailleur qui estime être l'objet de violence ou de harcèlement au travail peut s'adresser au conseiller en prévention aspects psychosociaux ou à la personne de confiance pour lui demander une intervention psychosociale informelle, ou s'adresser au conseiller en prévention aspects psychosociaux pour lui demander une intervention psychosociale formelle pour faits de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail (Loi, art. 32 nonies).

S'il s'agit d'une intervention psychosociale informelle, elle se déroule de la même manière qu'une demande d'intervention informelle motivée par un dommage résultant de l'exposition à des risques psychosociaux (voir chapitre 4).

S'il s'agit d'une intervention psychosociale formelle, **elle se déroule comme une intervention formelle à caractère individuel**, mais avec des exigences plus strictes qui sont décrites ci-après. Dans tous les cas,

avant d'introduire sa demande d'intervention formelle, le travailleur concerné doit avoir un entretien personnel avec le conseiller en prévention aspects psychosociaux.

### 5.3.1. Introduction de la demande d'intervention

**Le document daté et signé** par lequel le travailleur introduit sa demande d'intervention psychosociale formelle pour faits de violence ou de harcèlement moral ou sexuel doit comprendre les informations suivantes :

- la description précise des faits qui, selon le travailleur, constituent de la violence ou du harcèlement au travail ;
- le moment et l'endroit où chacun des faits s'est déroulé ;
- l'identité de la personne mise en cause ;
- la demande à l'employeur de prendre des mesures appropriées pour mettre fin aux faits (Code I.3-35 §1).

Suite à l'entretien personnel obligatoire qui précède la demande, le conseiller en prévention aspects psychosociaux ou le service externe PPT pour lequel le conseiller en prévention accomplit ses missions **réceptionne la demande** remise en mains propres, signe une copie de cette demande et la remet au demandeur. Cette copie a valeur d'accusé de réception. Si la demande est envoyée par lettre recommandée à la poste, elle est réputée avoir été reçue le troisième jour ouvrable suivant la date de son expédition (Code I.3-35 §2).

Le conseiller en prévention aspects psychosociaux **peut refuser l'introduction de la demande** d'intervention formelle lorsque la situation décrite par le demandeur ne contient manifestement pas de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail. Il notifie son refus ou son acceptation au plus tard dix jours calendrier après la réception de la demande. À défaut de notification endéans ce délai, la demande est réputée acceptée (Code I.3-35 §3).

### 5.3.2. Traitement de la demande d'intervention

Dès qu'il a accepté la demande, le conseiller en prévention aspects psychosociaux informe par écrit l'employeur de l'introduction d'une demande d'intervention psychosociale formelle pour faits de violence ou de harcèlement. Il l'informe de **l'identité du demandeur** et du fait que celui-ci bénéficie de la **protection** contre le licenciement et contre toute mesure préjudiciable (sauf pour un motif étranger à la demande d'intervention psychosociale). Cette protection prend cours **à partir de la date de réception de la demande** (Code I.3-36).

Le conseiller en prévention aspects psychosociaux examine la demande :

- \* Il communique à la personne mise en cause les faits qui lui sont reprochés dans les plus brefs délais.
- \* Il entend les personnes, témoins ou autres, qu'il juge utile.
- \* Il examine la demande en toute impartialité.
- \* Il informe immédiatement l'employeur de l'identité de tout travailleur qui a déposé un témoignage, et du fait que ce travailleur bénéficie de la protection contre le licenciement et autres représailles.

La personne mise en cause et les témoins reçoivent une copie de leur déclaration datée et signée. Le cas échéant, ces déclarations mentionnent que leur auteur est d'accord pour que ses déclarations soient trans-

misées au ministère public si celui-ci les demande (Code I.3-37).

Si nécessaire vu la gravité des faits, pour assurer une protection rapide du demandeur, le conseiller en prévention aspects psychosociaux propose à l'employeur des **mesures conservatoires** avant de remettre son avis. L'employeur communique dès que possible et par écrit au conseiller en prévention aspects psychosociaux sa décision motivée quant aux suites qu'il va donner aux propositions de mesures conservatoires (Code I.3-38).

### L'avis du conseiller en prévention aspects psychosociaux

Le contenu de l'avis, le délai pour le transmettre à l'employeur et l'information à fournir au demandeur et à la personne mise en cause répondent aux mêmes règles que celles qui s'appliquent à la demande d'intervention psychosociale formelle pour tous les risques psychosociaux (voir ce point au chapitre 4, ainsi que le tableau récapitulatif page 40).

### Décisions de l'employeur

Les règles (y compris les délais) sont les mêmes que celles qui s'appliquent à la demande d'intervention psychosociale formelle pour tous les risques psychosociaux (voir ce point au chapitre 4, ainsi que le tableau récapitulatif page 40).

### Suivi des décisions de l'employeur par le conseiller en prévention aspects psychosociaux

Le conseiller en prévention aspects psychosociaux vérifie si l'employeur a pris les mesures de prévention appropriées. Il est tenu de saisir le fonctionnaire chargé de la surveillance :

- \* lorsque l'employeur ne prend pas les mesures conservatoires nécessaires ;
- \* lorsqu'il constate, après avoir remis son avis, que l'employeur n'a pas pris de mesures ou n'a pas pris de mesures appropriées, et que soit il existe un danger grave et immédiat pour le travailleur, soit la personne mise en cause est l'employeur ou fait partie du personnel de direction (Loi, art. 32 septies, § 2 ; Code I.3-40).

### Demande d'intervention psychosociale formelle pour violence ou harcèlement : schéma récapitulatif de la procédure

INTERVENTION PSYCHOSOCIALE FORMELLE – VIOLENCE OU HARCÈLEMENT		
DÉLAIS	ACTIONS	DOCUMENTS
	Premier contact entre le travailleur et la personne de confiance ou le CPAP.	
Maximum 10 jours calendrier plus tard.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■🗨️ <b>Écoute</b> du travailleur.</li> <li>■🗨️ Information sur les possibilités d'intervention.</li> </ul>	<i>Sur demande du travailleur, attestation de l'entretien personnel.</i>
	Le travailleur exprime sa volonté d' <b>introduire une demande</b> d'intervention psychosociale <b>formelle pour violence ou harcèlement</b> .	
Maximum 10 jours calendrier plus tard.	<b>Entretien</b> personnel obligatoire avec le CPAP.	<i>Attestation de l'entretien personnel.</i>
	<b>Transmission</b> du document de <b>demande</b> au CPAP ou au SEPPT (si par recommandé : réputé reçu 3 jours après l'envoi).	<i>Copie du document signé transmis au travailleur.</i>
Maximum 10 jours calendrier plus tard (sinon demande réputée acceptée).	Après sa 1 <sup>ère</sup> analyse, le CPAP notifie qu'il <b>accepte ou refuse</b> la demande d'intervention (selon que la demande pourrait ou non avoir trait à de la violence ou à eu harcèlement). Si refus, recours possible au CBE.	<i>Notification de la décision.</i>
	Le CPAP informe l'employeur de : <ul style="list-style-type: none"> <li>■🗨️ l'introduction de la demande ;</li> <li>■🗨️ l'identité du demandeur ;</li> <li>■🗨️ la protection du demandeur.</li> </ul>	<i>Écrit.</i>
	Le CPAP informe la personne mise en cause des faits reprochés.	
	Examen impartial de la demande par le CPAP. Le CPAP informe l'employeur de la protection des témoins directs.	<i>Déclarations écrites datées et signées. Copies remises à la personne mise en cause, aux témoins et éventuellement aux autres personnes entendues.</i>
	Si la gravité des faits le nécessite, le CPAP propose des <b>mesures conservatoires</b> à l'employeur. Si les mesures nécessaires ne sont pas prises, le CPAP saisit le CBE.	
	Rédaction de l'avis.	
Maximum 3 mois après acceptation de la demande (prolongeable 1 fois).	Remise de l'avis par le CPAP : <ul style="list-style-type: none"> <li>■🗨️ complet : à l'employeur et à la personne de confiance qui serait intervenue informellement (avec accord du demandeur) ;</li> <li>■🗨️ partiel : aux parties, proposition de mesures pour la situation spécifique + justifications ; au SIPPT (si CPAP externe), proposition de mesures pour la situation spécifique + pour la prévention d'une répétition + justifications.</li> </ul>	
Maximum 1 mois après réception de l'avis.	L'employeur informe le travailleur visé par les mesures envisagées + transmet l'avis complet du CPAP si ces mesures modifient ses conditions de travail.	<i>Écrit.</i>
Maximum 2 mois après réception de l'avis.	L'employeur communique sa décision motivée au CPAP, aux parties et au CP du SIPPT (si CPAP externe).	<i>Écrit.</i>
<p><i>Lorsque l'employeur n'a pas pris les mesures de prévention appropriées, le CPAP saisit le CBE si :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■🗨️ danger grave et immédiat pour le travailleur ;</li> <li>■🗨️ la personne mise en cause est l'employeur ou un membre du personnel de direction.</li> </ul> <p><i>Recours possible du travailleur au CBE.</i></p>		

## Le dossier individuel

Toute demande d'intervention psychosociale formelle donne lieu à la constitution d'un dossier par le conseiller en prévention aspects psychosociaux (voir le chapitre 4). Lorsque la demande est motivée par des actes de violence ou de harcèlement, le dossier doit contenir des éléments supplémentaires (Code I.3-41) :

- le document qui informe l'employeur qu'une demande d'intervention psychosociale formelle pour faits de violence ou de harcèlement moral ou sexuel

au travail a été introduite et que le travailleur bénéficie de la protection prévue par la loi ;

- le document qui informe l'employeur de la protection des témoins ;
- le cas échéant, les propositions de mesures conservatoires communiquées à l'employeur ;
- le cas échéant, la décision de l'employeur concernant les mesures conservatoires ;
- le cas échéant, la demande d'intervention du fonctionnaire du Contrôle du bien-être au travail.

## 5.4. La protection contre le licenciement et les mesures préjudiciables

### Qui est protégé ?

L'employeur ne peut pas mettre fin à la relation de travail des travailleurs ci-après, ni prendre à leur égard une mesure préjudiciable après la cessation des relations de travail, sauf pour des motifs étrangers à la demande d'intervention psychosociale formelle pour faits de violence ou de harcèlement, à l'action en justice ou au témoignage (Loi, art. 32 tredecies, § 1) :

- le travailleur qui a introduit une demande d'intervention psychosociale formelle pour faits de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail au niveau de l'entreprise ou de l'institution qui l'occupe, selon les procédures en vigueur ;
- le travailleur qui a déposé une plainte auprès du Contrôle du bien-être au travail dans laquelle il demande l'intervention du fonctionnaire pour une des raisons suivantes :
  - ☞ l'employeur n'a pas désigné de conseiller en prévention spécialisé dans les aspects psychosociaux du travail ;
  - ☞ l'employeur n'a pas mis en place des procédures permettant au travailleur de demander une intervention psychosociale formelle pour faits de violence ou de harcèlement ;
  - ☞ la demande d'intervention psychosociale formelle pour faits de violence ou de harcèlement n'a pas, selon le travailleur, abouti à mettre fin aux faits de violence ou de harcèlement ;
  - ☞ les procédures n'ont pas, selon le travailleur, été appliquées légalement ;
- le travailleur qui a déposé une plainte auprès des services de police, d'un membre du ministère public

ou du juge d'instruction, dans laquelle il demande leur intervention pour une des raisons suivantes :

- ☞ les quatre raisons mentionnées ci-dessus ;
- ☞ la procédure interne n'est pas appropriée, vu la gravité des faits dont le travailleur a été l'objet ;
- le travailleur qui intente ou pour lequel est intentée une action en justice pour faire respecter les dispositions de la réglementation sur la violence et le harcèlement au travail ;
- le travailleur qui intervient comme témoin :
  - ☞ par le fait que, dans le cadre de l'examen de la demande d'intervention psychosociale formelle pour faits de violence ou de harcèlement, il porte à la connaissance du conseiller en prévention aspects psychosociaux les faits qu'il a lui-même vus ou entendus et qui portent sur la situation qui fait l'objet de la demande, pour autant que ce témoignage soit repris dans un document daté et signé ;
  - ☞ ou par le fait qu'il intervienne comme témoin en justice.

### Charge de la preuve

L'employeur doit prouver que ses motifs et justifications sont étrangers à la demande d'intervention psychosociale ou au témoignage s'il licencie le travailleur ou prend à son encontre des mesures préjudiciables dans les douze mois qui suivent la demande d'intervention psychosociale formelle, le dépôt d'une plainte ou le témoignage. Il en va de même lorsque ce licenciement ou ces mesures interviennent après qu'une action en justice ait été intentée, et ce jusqu'à trois mois après

que le jugement ait été coulé en force de chose jugée (Loi, art. 32 tredecies, § 2).

### Début de la protection

Lorsqu'une procédure est entamée sur base d'une demande d'intervention psychosociale formelle pour violence ou harcèlement au niveau de l'entreprise ou de l'institution, le conseiller en prévention aspects psychosociaux informe l'employeur, dès que la demande est acceptée, du fait que le travailleur qui a déposé cette demande ou un témoignage bénéficie de la protection à partir du moment où la demande est réceptionnée ou à partir du moment où le témoignage est déposé.

Le témoin en justice communique lui-même à l'employeur que la protection lui est applicable à partir de la convocation ou de la citation à témoigner en justice. La convocation et la citation mentionnent le fait qu'il appartient au travailleur de prévenir son employeur de cette protection.

Dans les autres cas, la personne qui reçoit la plainte est tenue d'informer le plus rapidement possible l'employeur du fait qu'une plainte a été introduite et que les personnes concernées bénéficient dès lors de la protection à partir du moment où la plainte est introduite.

Lorsqu'un travailleur ou une organisation reconnue à cet effet introduit une action en justice tendant à faire respecter les dispositions relatives à la violence et au harcèlement au travail, le travailleur bénéficie de la protection à partir de la signification de la citation ou du dépôt de la requête au greffe. Il appartient au travailleur de prévenir son employeur du fait qu'il bénéficie de la protection (art. 32 tredecies, § 6 ; Code I.3-36).

### Demande de réintégration

Lorsque l'employeur met fin à la relation de travail ou modifie unilatéralement les conditions de travail, en

violation des dispositions ci-dessus, le travailleur ou l'organisation de travailleurs à laquelle il est affilié peut demander sa réintégration dans l'entreprise ou l'institution dans les conditions qui prévalaient avant la rupture ou la modification (Loi, art. 32 tredecies, § 3).

La demande est faite par lettre recommandée à la poste, dans les 30 jours qui suivent la date de la notification du préavis, de la rupture sans préavis ou de la modification unilatérale des conditions de travail. L'employeur doit prendre position sur cette demande dans le délai de 30 jours suivant sa notification.

L'employeur qui réintègre dans l'entreprise ou l'institution le travailleur, ou le reprend dans sa fonction antérieure dans les conditions qui prévalaient avant la rupture ou la modification, est tenu de payer la rémunération perdue du fait du licenciement ou de la modification des conditions de travail, et de verser les cotisations des employeurs et des travailleurs afférentes à cette rémunération.

### Indemnité de licenciement

L'employeur doit payer une indemnité au travailleur dans les cas suivants (Loi, art. 32 tredecies, § 4) :

- lorsque le travailleur, suite à la demande de réintégration, n'est pas réintégré ou repris dans la fonction dans les conditions qui prévalaient avant la rupture ou la modification, et que le juge a jugé abusif le licenciement ou la modification unilatérale des conditions de travail ;
- lorsque le travailleur n'a pas introduit de demande de réintégration et que le juge a jugé abusif le licenciement ou la mesure prise par l'employeur.

L'indemnité est égale, au choix du travailleur, soit à un montant forfaitaire qui correspond à la rémunération brute de 6 mois, soit au préjudice réellement subi par le travailleur. Dans ce dernier cas, le travailleur doit prouver l'étendue du préjudice.

## 5.5. Le rôle du Contrôle du bien-être au travail

Lorsqu'un travailleur qui considère être l'objet de violence ou de harcèlement au travail s'adresse au Contrôle du bien-être au travail, celui-ci n'examine pas la plainte, mais vérifie si l'employeur a respecté la réglementation et pris les dispositions nécessaires

(Loi, art. 32 nonies). Par conséquent, le travailleur ne s'adressera au Contrôle du bien-être que si l'employeur ne respecte pas la réglementation, par exemple :

- si aucun conseiller en prévention aspects psychosociaux n'a été désigné ;

- ✳ si le travailleur n'a aucun moyen de contacter le conseiller en prévention aspects psychosociaux pendant les heures de travail, et que ni le règlement de travail ni une CCT ne règlent ces contacts en dehors des heures de travail ;
- ✳ si les procédures pour demander une intervention psychosociale ne figurent pas dans le règlement de travail.

Le Contrôle du bien-être au travail peut alors enquêter dans l'entreprise, vérifier si les procédures sont conformes et, le cas échéant, obliger l'employeur à les régulariser. Dans certains cas, le Contrôle du bien-être peut être amené à examiner la plainte : lorsque l'employeur n'a pas désigné de conseiller en prévention aspects psychosociaux et que la situation du travailleur exige de prendre des mesures à la place de l'employeur.

Le Contrôle du bien-être examine les interpellations qui lui sont adressées par les conseillers en prévention psychosociaux :

- ✳ lorsque l'employeur ne prend pas les mesures conservatoires nécessaires ;
- ✳ lorsqu'il constate, après avoir remis son avis, que l'employeur n'a pas pris de mesures ou n'a pas pris

de mesures appropriées, et que soit il existe un danger grave et immédiat pour le travailleur, soit la personne mise en cause est l'employeur ou fait partie du personnel de direction (Loi, art. 32 septies, § 2 ; Code I.3-40).

Le Contrôle du bien-être au travail est également appelé à émettre un avis, sur demande, en cas de litige relatif à :

- ✳ la désignation du conseiller en prévention aspects psychosociaux au sein du service interne ;
- ✳ la désignation d'une personne de confiance ;
- ✳ l'accord du comité sur les procédures qui s'appliquent lorsque des faits de violence et de harcèlement sont signalés.

Le Contrôle du bien-être au travail tient à la disposition du ministère public le dossier individuel de demande, y compris les documents qui contiennent les déclarations des personnes qui ont été entendues par le conseiller en prévention dans le cadre d'une demande d'intervention psychosociale formelle, pour autant que ces personnes aient donné leur consentement à cette transmission dans leur déclaration (Loi, art. 32 vicies).

## 5.6. Violence, harcèlement : accidents du travail ?

S'il est important de mettre l'accent sur la prévention de la violence et le harcèlement au travail, il est aussi nécessaire de veiller à la réparation des dommages qu'ils peuvent causer. La plupart des actes de violence au travail et certains actes commis dans un processus de harcèlement peuvent être reconnus comme accident du travail. Ils doivent pour cela correspondre à la définition de l'accident du travail, c'est-à-dire l'événement soudain qui cause une lésion et qui survient pendant l'exécution du contrat de travail et par le fait de l'exécution de ce contrat. Cette lésion ne doit pas nécessairement être physique ; des dommages psychologiques sont également pris en considération. Cela peut être, par exemple, un état de choc nécessitant des soins suite à des menaces graves ou à une agression physique ou verbale, ou à l'occasion d'un harcèlement sexuel.

Pour le harcèlement moral, les choses sont moins évidentes, puisqu'il suppose plusieurs conduites abusives,

similaires ou différentes, qui se produisent pendant un certain temps. Toutefois, une de ces conduites prise isolément peut être un événement soudain qui provoque une lésion ; cet acte commis au cours du processus de harcèlement peut alors être reconnu comme accident du travail.

Il est conseillé de déclarer comme accident du travail ces actes de violence et de harcèlement, à la fois pour bénéficier de l'indemnisation des frais médicaux et de l'incapacité de travail par l'assurance, et pour donner une impulsion supplémentaire à la prévention. Les délégués veilleront à ce que le comité examine ces accidents au même titre que n'importe quel autre accident du travail, pour en retirer des enseignements pour la prévention.

## 5.7. La procédure devant les tribunaux

À sa demande, le demandeur d'une intervention psychosociale formelle pour violence ou harcèlement ou la personne mise en cause qui envisage d'introduire une action en justice, reçoit de l'employeur une copie de l'avis du conseiller en prévention aspects psychosociaux (Code I.3-42). **Il contacte son délégué et le service juridique** de sa fédération régionale CSC. La CSC peut, avec l'accord de la personne concernée, agir devant les tribunaux pour défendre ses droits dans tous les litiges relatifs à la violence et au harcèlement moral ou sexuel au travail. D'autres organisations peuvent aussi le faire, notamment le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme, lorsque la violence ou le harcèlement trouve son origine dans une discrimination, et l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes lorsque la violence ou le harcèlement ont trait au sexe.

Lorsqu'un travailleur s'adresse directement au tribunal du travail, le tribunal peut lui ordonner de recourir d'abord à la procédure interne de traitement des demandes d'intervention psychosociale si l'employeur a mis en place cette procédure conformément à la réglementation et qu'elle est effectivement applicable. Dans ce cas, le tribunal suspend l'examen de la cause jusqu'à ce que la procédure interne soit achevée (Loi, art. 32 decies, § 1).

Pour introduire une action au tribunal, le travailleur qui déclare être l'objet de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail doit pouvoir fournir un certain nombre d'éléments qui permettent de présumer l'existence de violence ou de harcèlement.

### Que peut décider le tribunal ?

Le travailleur qui déclare être l'objet de violence ou de harcèlement peut demander au tribunal de constater ces faits et d'ordonner à l'auteur d'y mettre fin. Le tribunal peut aussi imposer à l'employeur des mesures provisoires qui ont notamment trait à l'application des mesures de prévention ou de mesures qui permettent de faire cesser les faits de violence ou de harcèlement moral ou sexuel. Dans ces deux cas, l'action au tribunal se déroule selon une procédure accélérée.

Toute personne qui estime être victime de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail peut intro-

duire une action au tribunal du travail pour demander un **dédommagement** en réparation du préjudice matériel et moral qu'elle a subi (Loi, art. 32 decies, § 1/1). Ce dédommagement correspondra, au choix de la victime :

- soit au dommage réellement subi par elle (dont elle devra prouver l'étendue) ;
- soit à un montant forfaitaire correspondant à 3 mois de la rémunération brute de la victime. Ce montant est porté à 6 mois de rémunération brute dans les cas suivants :
  - ✦ les conduites sont liées à un critère de discrimination visé dans les lois tendant à lutter contre les discriminations ;
  - ✦ l'auteur se trouve dans une relation d'autorité vis-à-vis de la victime ;
  - ✦ en raison de la gravité des faits.

Ce montant forfaitaire ne peut pas être accordé aux personnes extérieures (clients, usagers, fournisseurs...) qui entrent en contact avec les travailleurs lorsqu'elles agissent en dehors du cadre de leur activité professionnelle (par exemple, le client d'un magasin agressé par un travailleur de ce magasin). ✦

# Chapitre VI

Les actrices et acteurs  
de la prévention  
des risques psychosociaux



La prévention des risques psychosociaux n'est pas le domaine réservé de l'un ou l'autre spécialiste, elle doit impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise ou de l'institution, comme toute la politique

du bien-être au travail. Ce chapitre présente, pour chaque acteur, une vue d'ensemble de son rôle, de ses missions et de ses obligations.

## 6.1. L'employeur

L'employeur est **responsable de la politique du bien-être** au travail dans son entreprise ou son institution, en ce compris en **matière de risques psychosociaux**. Sa principale obligation est d'organiser la politique de prévention de manière systématique et permanente. Plus précisément, il doit identifier les dangers, analyser les risques, prendre les mesures nécessaires, déterminer les moyens, les compétences et les responsabilités pour réaliser cette politique. Il doit également l'adapter en fonction de l'expérience acquise et de l'évolution des méthodes et des conditions de travail.

L'employeur est soumis à des obligations particulières quant aux risques psychosociaux au travail, notamment : analyses de risque spécifiques, mise en place de procédures permettant aux travailleurs de demander une intervention psychosociale à la personne de confiance ou au conseiller en prévention aspects psychosociaux (CPAP), soutien psychologique pour les travailleurs qui ont été l'objet d'un acte de violence commis par des personnes extérieures à l'entreprise.

## 6.2. La ligne hiérarchique

Les membres de la ligne hiérarchique (directeurs, chefs de service, superviseurs, contremaîtres, etc.) sont chargés d'exécuter la politique de prévention de l'employeur. Ils sont des relais essentiels pour assurer l'application des mesures de prévention, en particulier en

matière psychosociale où l'organisation du travail joue un rôle important. Ils ont aussi l'obligation de détecter les problématiques d'ordre psychosocial liées au travail et de veiller à leur traitement précoce (Code I.2-11 4°).

## 6.3. Les travailleurs

Les travailleurs doivent coopérer avec l'employeur et le service interne PPT pour que l'employeur puisse garantir un milieu et des conditions de travail sans risque pour la sécurité et la santé. Ils doivent participer positivement à la politique de prévention mise en œuvre pour protéger les travailleurs contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail, et s'abstenir de tout acte de violence ou de harcèlement et de tout usage abusif des procédures (Loi, art. 6).

La réglementation prévoit aussi que les analyses des risques psychosociaux sont réalisées avec la participation des travailleurs (Code I.3-1 al. 4 et I.3-4 al. 3). Les travailleurs peuvent influencer la prévention des risques psychosociaux en informant leurs délégués lorsqu'ils constatent qu'un collègue est en difficulté et qu'ils attribuent cela à des risques psychosociaux au travail.

## 6.4. Le conseiller en prévention aspects psychosociaux

Le conseiller en prévention aspects psychosociaux du travail (CPAP) est un acteur important, mais pas isolé. Il doit collaborer avec les autres acteurs de la prévention,

en particulier avec le service interne PPT, le médecin du travail et les autres conseillers en prévention spécialisés, notamment les ergonomes.

## Désignation

L'employeur décide de confier les missions attribuées au conseiller en prévention aspects psychosociaux soit à son service interne soit au service externe pour la prévention et la protection au travail (Loi, art. 32 sexies, § 1).

S'il confie ces missions au **service interne** PPT, il désigne, **après** avoir reçu l'accord de tous les membres représentant les travailleurs au comité, un conseiller en prévention aspects psychosociaux. S'il n'y a pas d'accord, l'employeur demande l'avis du Contrôle du bien-être au travail. Si, suite à cet avis, l'accord n'est toujours pas obtenu ou si l'employeur occupe moins de 50 travailleurs, l'employeur fait appel à un conseiller en prévention aspects psychosociaux qui appartient à un service externe pour la prévention et la protection au travail.

Si l'employeur confie les missions « psychosociales » à un **service externe** PPT, le comité ne doit pas se prononcer sur la désignation du conseiller en prévention aspects psychosociaux. Cependant, lorsque ce conseiller en prévention n'a plus la confiance des travailleurs de l'entreprise ou de l'institution et que l'ensemble des représentants des travailleurs au comité demande son remplacement, l'employeur demande au service externe PPT d'effectuer ce remplacement. Celui-ci désigne alors un autre conseiller en prévention.

L'employeur qui dispose dans son service interne PPT d'un conseiller en prévention aspects psychosociaux peut faire appel, en complément, à un service externe PPT. Le conseiller en prévention aspects psychosociaux du service interne PPT ne peut pas faire partie du personnel de direction. Le conseiller en prévention aspects psychosociaux ne peut pas exercer en même temps la fonction de conseiller en prévention compétent pour la médecine du travail.

Les conseillers en prévention aspects psychosociaux des services internes et externes PPT doivent être porteurs d'un diplôme de fin d'études universitaires ou de niveau universitaire, avoir réussi une formation multidisciplinaire de base et un module de spécialisation en aspects psychosociaux du travail, et faire preuve d'une expérience de 5 ans dans le domaine des aspects psychosociaux du travail (Code II.3-30).

## Tâches du conseiller en prévention

Le conseiller en prévention aspects psychosociaux assiste l'employeur, les membres de la ligne hiérarchique et les travailleurs dans l'application des mesures relatives à la prévention des risques psychosociaux. Si une ou des personnes de confiance sont désignées, le conseiller en prévention aspects psychosociaux se concerta régulièrement avec elles (Code I.3-63).

Le conseiller en prévention aspects psychosociaux du travail est toujours associé à l'analyse des risques psychosociaux lorsqu'il fait partie du service interne PPT ; s'il relève d'un service externe PPT, il y est associé lorsque la complexité de l'analyse le requiert (Code I.3-1 al. 4). Il en va de même pour l'évaluation annuelle des mesures de prévention des risques psychosociaux : le CPAP du service externe n'est associé que si l'évaluation est complexe (Code I.3-6 §2).

Le CPAP tire des conclusions des incidents de nature psychosociale qui se sont répétés et qui ont fait l'objet d'une intervention psychosociale informelle, et les transfère au moins une fois par an à l'employeur sous forme collective et anonyme (Code I.3-6 §2). Il donne son avis sur le choix des services ou institutions auxquels l'employeur fait appel pour accorder un soutien psychologique approprié aux travailleurs qui, lors de l'exécution de leur travail, ont été l'objet d'un acte de violence commis par des personnes extérieures qui se trouvent sur les lieux de travail (clients, fournisseurs, usagers, etc.) (Code I.3-3 §2). Il fournit au conseiller en prévention du service interne les données nécessaires à la rédaction du rapport annuel du service interne (données relatives aux incidents de nature psychosociale et aux mesures prises en la matière) (Code I.3-65).

Dans le cadre des procédures directement accessibles au travailleur, le conseiller en prévention aspects psychosociaux accueille, écoute et conseille le travailleur qui souhaite demander une intervention psychosociale. Le cas échéant, il accepte la demande d'intervention psychosociale formelle et l'examine selon les modalités décrites au chapitre 4 ou au chapitre 5 lorsqu'il s'agit d'une demande d'intervention psychosociale formelle pour faits de violence ou de harcèlement.

## 6.5. La personne de confiance

### Désignation (Loi, art. 32 sexies, § 2)

L'employeur **peut désigner** une ou plusieurs personnes de confiance. Pour ce faire, il doit obtenir l'accord préalable de tous les membres représentant les travailleurs dans le comité. Il les **écarter** de leur fonction soit à son initiative, après accord de tous les membres représentant les travailleurs au comité, soit à la demande de tous les membres représentant les travailleurs au comité avec son accord.

Si aucun accord n'est obtenu sur la désignation de la personne de confiance ou sur son écartement, l'employeur demande l'avis du Contrôle du bien-être au travail avant de prendre la décision. S'il ne suit pas cet avis du fonctionnaire, il en communique également les motifs au comité. Si l'employeur fait seulement appel à un conseiller en prévention d'un service externe PPT, au moins une des personnes de confiance doit faire partie du personnel de l'employeur si celui-ci occupe plus de 20 travailleurs.

**Lorsque tous les membres représentant le personnel au comité en font la demande**, l'employeur est obligé de désigner une personne de confiance. La personne de confiance qui fait partie du personnel de l'entreprise dans laquelle elle exerce sa fonction :

- ❖ ne peut être ni délégué de l'employeur, ni délégué du personnel dans le conseil d'entreprise ou le comité pour la prévention et la protection au travail ;
- ❖ ni faire partie de la délégation syndicale ;
- ❖ ni faire partie du personnel de direction.

La personne de confiance ne peut pas exercer en même temps la fonction de conseiller en prévention-médecin du travail.

Les missions de la personne de confiance peuvent également être exercées par :

- ❖ le conseiller en prévention aspects psychosociaux ;
- ❖ le conseiller en prévention du service interne PPT, sauf dans les entreprises de moins de 20 travailleurs où l'employeur remplit la fonction de conseiller en prévention et sauf en cas de désaccord de l'intéressé lui-même ou du comité.

### Tâches

Tout comme le conseiller en prévention aspects psychosociaux, la personne de confiance assiste l'employeur, les membres de la ligne hiérarchique et les travailleurs dans l'application des mesures pour prévenir les risques psychosociaux au travail. Plus spécifiquement, la personne de confiance est chargée des tâches suivantes :

- ❖ elle peut participer à l'élaboration des procédures relatives aux demandes d'intervention psychosociale ;
- ❖ elle conseille et accueille les travailleurs qui estiment subir un dommage dû à l'exposition à des risques psychosociaux ; le cas échéant, elle traite leur demande d'intervention psychosociale informelle ;
- ❖ elle fournit au conseiller en prévention du service interne les données qui sont pertinentes pour la rédaction du rapport annuel (partie consacrée à la prévention des risques psychosociaux).

Les personnes de confiance participent à la réunion du comité, avec voix consultative, chaque fois que l'ordre du jour contient un point relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail (Code II.7-25).

### Statut (Code I.3-57)

La personne de confiance exerce sa fonction en toute autonomie et ne peut subir de préjudice en raison de ses activités en tant que personne de confiance. L'employeur veille à ce qu'elle accomplisse en tout temps ses missions de manière complète et efficace. Il lui donne les informations pertinentes pour lui permettre d'accomplir efficacement ses missions. Il prend les mesures nécessaires pour qu'aucune personne ne fasse pression d'une quelconque manière, ni directement ni indirectement, sur la personne de confiance dans l'exercice de sa fonction (notamment pour obtenir de l'information qui est liée ou qui peut être liée à l'exercice de sa fonction).

La personne de confiance qui fait partie du personnel de l'employeur est rattachée, lorsqu'elle exerce cette fonction de personne de confiance, au service interne de prévention et de protection au travail et a un accès direct à la personne chargée de la gestion journalière de l'entreprise ou de l'institution. Elle dispose du temps nécessaire à l'exercice de ses missions et d'un local adéquat pour exercer ses missions en toute confiden-

tialité. Elle a le droit et l'obligation d'entretenir tous les contacts avec le conseiller en prévention aspects psychosociaux qui sont utiles à sa mission. Ceci vaut en particulier lorsque la demande d'intervention psychosociale concerne l'employeur ou un membre de la ligne hiérarchique et que cette intervention peut compromettre l'autonomie de la personne de confiance ou qu'elle peut lui porter préjudice.

### Formation (Code I.3-58)

L'employeur prend les mesures nécessaires pour que la personne de confiance dispose, dans les deux

ans suivant sa désignation, des compétences et des connaissances nécessaires pour accomplir ses missions. Pour ce faire, la personne de confiance suit les formations pour les acquérir et pour les perfectionner, notamment lors d'une supervision au moins une fois par an. Les frais liés aux formations sont à charge de l'employeur. Le temps consacré à ces formations est rémunéré comme temps de travail.

Les personnes désignées en tant que personnes de confiance avant le 1<sup>er</sup> septembre 2014 peuvent, sous certaines conditions, continuer à exercer cette fonction.

## 6.6. Le conseiller en prévention-médecin du travail

Le conseiller en prévention-médecin du travail ne peut pas exercer en même temps la fonction de conseiller en prévention aspects psychosociaux ni la fonction de personne de confiance. Il peut néanmoins jouer un rôle important dans la prévention des risques psychosociaux au travail.

Au moins une fois par an, le médecin du travail transmet à l'employeur et au conseiller en prévention aspects psychosociaux les éléments utiles pour l'évaluation annuelle des mesures de prévention des risques psychosociaux. Ces éléments résultent des examens médicaux et des visites des lieux de travail qu'il a effectués ; ils sont rendus anonymes (Code I.3-44). Il peut s'agir de constats sur les conditions de travail, la charge physique, mentale ou émotionnelle, sur des troubles attribuables aux risques psychosociaux, comme des troubles du sommeil, etc.

Lorsqu'il constate, à l'occasion d'une évaluation de santé des travailleurs, une détérioration de l'état de santé qui pourrait découler de l'exposition à des risques psychosociaux au travail,

- ✎ il informe le travailleur sur la possibilité de s'adresser au conseiller en prévention aspects psychosociaux ou à la personne de confiance ; il peut lui-même informer le conseiller en prévention aspects psychosociaux s'il estime que le travailleur n'est pas en mesure de le faire et sous réserve de son accord (Code I.3-45).

- ✎ Il se concerte, avec l'accord du travailleur, avec le conseiller en prévention aspects psychosociaux sur les possibilités de nouvelle affectation et les mesures d'aménagement des postes de travail (Code I.3-46). Pour rappel, ces possibilités de nouvelle affectation et les aménagements de poste doivent faire l'objet d'une concertation à laquelle participent les délégués du personnel au comité ou, à défaut, les représentants syndicaux choisis par le travailleur (Code I.4-55).

Lorsque le travailleur examiné par le médecin du travail a introduit, avant cet examen, une demande d'intervention psychosociale formelle, le conseiller en prévention aspects psychosociaux transmet au médecin du travail, avec l'accord du travailleur, l'avis qu'il a rédigé à l'issue du traitement de cette demande d'intervention (Code I.3-47).

## 6.7. Le conseiller en prévention du service interne

Plusieurs missions du service interne pour la prévention et la protection au travail sont étroitement liées à la prévention des risques psychosociaux. Il doit notamment (Code II.1-4 al. 2) :

- \* participer à l'analyse des causes des risques psychosociaux au travail ;
- \* contribuer et collaborer à l'étude de la charge physique et mentale de travail ;
- \* donner un avis sur les composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail qui peuvent engendrer des risques psychosociaux au travail.

L'employeur doit informer et consulter les conseillers en prévention sur les modifications apportées aux procédés de fabrication, techniques de travail, etc., et sur les modifications apportées aux autres composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail qui peuvent engendrer des risques psychosociaux au travail (Code II.1-17).

Le conseiller en prévention du service interne doit veiller à obtenir les informations nécessaires pour établir la partie du rapport annuel du service interne PPT consacrée à la prévention des risques psychosociaux, informations fournies par le conseiller en prévention aspects psychosociaux et la personne de confiance.

## 6.8. Le comité

De même qu'à l'égard des autres risques professionnels, le comité a pour mission d'émettre des avis et de formuler des propositions sur la politique du bien-être au travail, sur le plan global de prévention et le plan annuel d'action établis par l'employeur, leurs modifications, leur exécution et leur évaluation. À défaut de comité, c'est la délégation syndicale qui exerce les missions ci-dessous, y compris les missions uniquement confiées aux membres représentant les travailleurs au comité (Loi, art. 53 bis). Dans le secteur public, les missions du comité sont exercées par le comité de concertation de base.

Il est informé des mesures prises par l'employeur en réponse à toute demande d'intervention psychosociale formelle lorsque le conseiller en prévention aspects psychosociaux fait partie d'un service externe PPT (voir chapitre 4).

Le conseiller en prévention du service interne peut, s'il marque son accord et avec l'accord du comité, exercer les missions de la personne de confiance s'il répond aux conditions pour ce faire, sauf dans les entreprises de moins de 20 travailleurs où l'employeur remplit la fonction de conseiller en prévention (Loi, art. 32 sexies, § 2/2).

Lorsqu'aucune personne de confiance n'a été désignée et que le conseiller en prévention aspects psychosociaux fait partie d'un service externe PPT, le conseiller en prévention chargé de la direction du service interne PPT exerce les **missions d'information** de la personne de confiance (information sur les possibilités d'intervention psychosociale). L'exercice de cette mission ne nécessite pas l'accord préalable de tous les membres représentant les travailleurs au sein du comité, ni l'obligation de suivre la formation imposée aux personnes de confiance. Cette disposition n'est pas d'application :

- \* dans les entreprises de moins de 20 travailleurs où l'employeur remplit la fonction de conseiller en prévention ;
- \* en cas de désaccord de l'intéressé ou du comité (Code I.3-62).

### Missions du comité

Le comité reçoit :

- \* les résultats de l'analyse des risques psychosociaux et les résultats de l'évaluation annuelle des mesures de prévention des risques psychosociaux (Code I.3-48) ;
- \* le document qui décrit la situation à risque qui fait l'objet d'une demande d'intervention psychosociale à caractère principalement collectif (Code I.3-18) ;
- \* la décision motivée de l'employeur quant aux suites qu'il donne à une demande d'intervention psycho-

sociale formelle à caractère principalement collectif (Code I.3-19) ;

- \* au moins une fois par an, l'ensemble des mesures de prévention collectives proposées par le conseiller en prévention aspects psychosociaux en réponse aux demandes d'intervention psychosociale formelles à caractère principalement individuel, pour prévenir toute répétition dans d'autres situations de travail (Code I.3-50).

Le comité donne son avis sur :

- \* les composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail qui peuvent engendrer des risques psychosociaux au travail (Code II.7-3) ;
- \* les mesures de prévention collectives qui découlent de l'analyse des risques psychosociaux et de l'évaluation annuelle des mesures de prévention des risques psychosociaux (Code I.3-48) ;
- \* les mesures de prévention minimum appliquées aux risques psychosociaux au travail et qui visent à prévenir la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail (Loi, art. 32/2, § 2) ;
- \* les modalités du traitement d'une demande d'intervention psychosociale à caractère principalement collectif et les suites à donner à la demande (Code I.3-18 §2) ;
- \* l'ensemble des mesures de prévention collectives proposées dans l'année par le conseiller en prévention aspects psychosociaux en réponse aux demandes d'intervention psychosociale formelles à caractère principalement individuel, pour prévenir toute répétition dans d'autres situations de travail (Code I.3-50).

Le comité doit marquer son accord sur les procédures directement accessibles au travailleur qui estime subir un dommage dû à l'exposition à des risques psychosociaux, qui lui permettent de demander une intervention psychosociale informelle ou formelle (Loi, art. 32/2, § 2).

### Rôle des membres du comité

Les membres du comité disposent de toutes les informations utiles relatives (Code I.3-51 §1) :

- \* à toute demande d'analyse des risques psychosociaux d'une situation de travail spécifique dans laquelle un danger est détecté, dont les résultats de cette analyse (données anonymes) ;

- \* aux procédures à appliquer lorsqu'un travailleur estime subir un dommage découlant des risques psychosociaux au travail ;

- \* au droit pour le travailleur d'acter une déclaration dans le registre des faits de tiers (destiné à recueillir les déclarations des travailleurs qui estiment avoir été l'objet de violence ou de harcèlement de la part de personnes extérieures) ;

- \* aux services ou institutions chargés d'assurer le soutien psychologique aux travailleurs qui ont été l'objet d'un acte de violence commis par des personnes extérieures ;

- \* à l'obligation de s'abstenir de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail.

Les membres du comité reçoivent la formation nécessaire pour pouvoir appliquer de manière adéquate les mesures de prévention, les procédures, les droits et les obligations ci-dessus (Code I.3-51 §2).

Les représentants des travailleurs au comité ont le droit de demander une analyse des risques psychosociaux au niveau d'une situation de travail spécifique dans laquelle un danger est détecté, pour autant que cette demande soit faite par un tiers au moins de la délégation des travailleurs au comité (Code I.3-4).

L'accord préalable de tous les représentants des travailleurs au comité PPT est nécessaire pour (Loi, art. 32 sexies, § 1) :

- \* désigner ou écarter un conseiller en prévention aspects psychosociaux interne ;
- \* désigner ou écarter une personne de confiance ;
- \* obliger l'employeur à désigner une personne de confiance.

## 6.9. Le conseil d'entreprise et la délégation syndicale

Les risques psychosociaux trouvent le plus souvent leur origine dans l'organisation du travail et la gestion du personnel de l'entreprise. Dans le secteur privé, c'est le conseil d'entreprise (CE) qui est compétent pour ces matières et, à défaut de CE, la délégation syndicale reprend certaines de ces compétences. La délégation syndicale a aussi des compétences dans d'autres domaines liés à des facteurs de risques psychosociaux, notamment en matière de relations de travail et de conditions d'emploi.

La convention collective n°72 du Conseil national du travail prévoit explicitement une implication du conseil d'entreprise dans la politique de prévention et de ges-

tion du stress. À défaut de CE, c'est la délégation syndicale qui intervient. Tout ceci plaide pour une coopération étroite au sein de l'équipe syndicale, entre délégués au conseil d'entreprise et au comité et délégués syndicaux sur les questions de stress et plus largement de risques psychosociaux au travail.

Dans le secteur public, les délégués qui traitent des questions de bien-être au travail et de risques psychosociaux dans les comités de concertation de base se concerteront utilement avec les délégués amenés à se prononcer, dans les comités de concertation, entre autres sur le cadre du personnel et l'organisation du travail. ❖

# Chapitre VII

Stratégie syndicale  
face aux risques psychosociaux



Que faire comme délégué face aux risques psychosociaux ? Nous partons du principe que toute question syndicale soulevée dans l'entreprise est une question pour toute l'équipe syndicale. C'est encore plus vrai quand il s'agit des risques psychosociaux qui nécessitent de mettre en jeu toutes les compétences à la fois du comité, du conseil d'entreprise et de la délégation syndicale. Pour s'en convaincre, il suffit de passer en revue les principaux facteurs de risque mentionnés au chapitre 3.

Comment **l'équipe syndicale** peut-elle s'y prendre ? Même si c'est une évidence, il est important de rappeler qu'il n'y a pas de recette applicable partout et dans toutes les circonstances. Nous proposons ici quelques « façons de faire », dans des situations « classiques ». À chacun de voir si une de ces situations ressemble à celle qui se présente sur son lieu de travail. Cela étant, l'essentiel sera de vérifier si les pistes proposées peuvent rencontrer les attentes des travailleurs et d'adapter et transformer ces pistes en conséquence.

Quatre situations types sont prises comme point de départ :

- Des membres de l'équipe syndicale ne capte aucun signal en matière de stress, de conflit, de burnout ou de harcèlement.

- Des membres de l'équipe sont confrontés à des plaintes individuelles de travailleurs (stress chronique, burnout, harcèlement présumé...) et ne savent pas comment y répondre.
- L'équipe est consciente qu'un certain nombre de travailleuses et de travailleurs de l'entreprise sont en difficulté ou constate des situations de conflit, voire des comportements de harcèlement.
- Les membres du comité sont engagés dans une démarche autour des risques psychosociaux.

Quel que soit votre point de départ, veillez à **impliquer le conseiller en prévention aspects psychosociaux**. Demandez de l'inviter à une réunion du comité PPT, où il aidera à clarifier les idées sur les risques psychosociaux et, en principe, montrera par des exemples qu'il peut exister des mesures, parfois simples, pour améliorer les choses.

**Avant** de mettre la question à l'agenda du comité, il est indispensable d'**en discuter en équipe syndicale** et avec votre permanent. Une première question à se poser est : y a-t-il dans l'entreprise ou l'institution, des travailleurs confrontés à des risques psychosociaux (stress, harcèlement, souffrance au travail, conflits...) ?

## 7.1. Pas de signe de RPS

Si vous ne percevez aucun signe en rapport avec des risques psychosociaux dans l'entreprise, tant mieux ! Cependant, restez vigilants et informez-vous, car les signaux ne sont pas toujours visibles. Une personne en difficulté ne tient pas à le montrer. Un stress élevé et/ou une agressivité latente sont parfois tellement banalisés qu'on ne s'en inquiète plus... jusqu'au jour où quelqu'un craque, puis un autre. On pourrait multiplier les exemples.

Pour éviter d'intervenir trop tard, quand certains travailleurs sont déjà en difficulté, plusieurs démarches sont possibles. Elles ne s'excluent pas mutuellement, vous pouvez les mener de front.

### 1. Vérifier si les bases de la prévention des risques psychosociaux sont en place :

- Vérifiez que l'employeur organise la prévention des risques psychosociaux selon la réglementation.

Les résultats de l'analyse des risques doivent contenir un volet sur les risques psychosociaux. Les mesures de prévention en la matière doivent figurer dans le plan global de prévention. Le comité est informé et consulté sur les résultats de l'analyse et sur les mesures de prévention. Ces mesures doivent être évaluées tous les ans. Voir le chapitre 3 consacré à la politique de prévention.

- Demandez au comité d'inviter le **conseiller en prévention aspects psychosociaux** pour une information sur la problématique des risques psychosociaux. Il pourra répondre à des questions telles que : quel genre de risques psychosociaux peut-il y avoir dans l'entreprise ? Comment les analyser ? Peut-on vraiment prévenir ces risques et comment ?
- Préparez vos questions **en équipe syndicale**, à partir de votre connaissance des conditions de travail et des autres composantes de l'organisation du travail dans l'entreprise.

**2. S'informer sur le vécu au travail.** Au-delà des impressions, les délégués doivent pouvoir se faire une idée précise des conditions de vie au travail. Il s'agit de se mettre à l'écoute, de collecter les constats, souhaits et propositions :

- Quelle est notre expérience de délégués ? Recevons-nous des plaintes en raison du stress, des rythmes et des objectifs de production intenable, de l'agressivité de la hiérarchie ou des collègues, de fatigue chronique, etc. ? **Prendre note de ces informations** ; ce sera le premier volet de nos constats. Tenez compte que certains collègues peuvent penser ne pas être à la hauteur alors que ce sont leurs conditions de travail qui les empêchent de bien faire leur travail.
- Prendre le temps nécessaire (une semaine, un mois... selon les réalités de l'entreprise) pour **consulter les travailleurs** de manière informelle. Sont-ils confrontés à un stress élevé au travail, à des conflits au travail, à des comportements agressifs ou violents de collègues ou de personnes extérieures, à du harcèlement ? Quels sont les points positifs de leur travail, les ressources qu'ils utilisent pour compenser ces difficultés ? Qu'est-ce qui pourrait, à leur avis, améliorer l'organisation du travail ? Rassembler les réponses, les confronter aux informations déjà recueillies entre délégués, au sein de l'équipe syndicale.
- Attention à la **dimension « genre »** : femmes et hommes ne sont pas nécessairement exposés aux mêmes risques, l'impact peut être différent parce que les statuts, les responsabilités, les horaires, les problèmes de conciliation entre travail et vie familiale et sociale, etc., sont différents.
- **À partir des informations récoltées**, l'équipe syndicale peut-elle déjà imaginer des propositions concrètes à faire pour la prévention (voire pour le plan annuel d'action) ?

**3. Avec le comité, suivre certains indicateurs d'alerte.** Les principaux indicateurs de stress et de problèmes psychosociaux sont les signaux que vous recevez de vos collègues dans l'entreprise, l'institution. Cependant, ces signaux peuvent n'arriver que lorsque la situation est déjà fort détériorée. Il peut être utile de surveiller quelques « indicateurs » disponibles dans l'entreprise et qui peuvent vous alerter pour anticiper les problèmes :

- **Indicateurs présents dans les rapports des services de prévention** :
  - ☞ **Les interventions du SEPPT sur les RPS.** Le nombre d'interventions formelles et informelles,

de mesures individuelles et collectives prises, y compris les informations extraites du registre des faits commis par des tiers, doivent figurer dans le **rapport annuel du service interne PPT**. Voir le point VII bis du rapport « Renseignements relatifs à la prévention des risques psychosociaux au travail ».

- ☞ Le SEPPT doit établir pour chacune de ses **interventions** dans l'entreprise un rapport, avec la description de l'intervention, un avis et des conclusions. Ces rapports doivent être soumis pour information au comité (Code II.3-37 et 38). Y a-t-il fréquemment des interventions relatives aux risques psychosociaux ?
- ☞ **Les causes des accidents du travail.** Parmi les causes des accidents, certaines sont-elles liées aux risques psychosociaux au travail, à des défauts dans l'organisation du travail ? Des indications devraient se trouver au point 4 « Synthèse des accidents du travail » du **rapport mensuel du service interne PPT**. À ce sujet, le SPF Emploi a élaboré une liste de contrôle sur le lien entre les aspects psychosociaux et les accidents du travail qui pourra vous aider à prendre en compte les facteurs psychosociaux dans l'analyse d'un accident (accessible via l'onglet « Conditions de travail » sur [www.respectautravail.be](http://www.respectautravail.be)).
- Des informations disponibles au conseil d'entreprise :
  - ☞ **L'évolution de l'absentéisme.** Pourquoi cet indicateur ? Parce que les travailleurs en subissent les conséquences (surcharge de travail, réorganisation...) et surtout parce qu'étudier les causes de l'absentéisme doit conduire à parler de la qualité des conditions de travail.
  - ☞ **La rotation du personnel ou turnover.** Une grande mobilité peut traduire des problèmes et insatisfactions quant aux conditions d'emploi et de travail, à une gestion arbitraire du personnel, etc.
  - ☞ **Les heures supplémentaires, le chômage temporaire.** Un nombre élevé d'heures supplémentaires peut révéler des problèmes d'organisation du travail. Un chômage temporaire important et/ou qui dure est signe d'incertitude, source de stress.
  - ☞ **L'emploi de temporaires, intérimaires, détachés, sous-traitants.** Ces travailleurs sont sous pression du fait de leur statut précaire (peur de perdre son emploi, de voir son revenu diminuer...), souvent lié à de moins bonnes conditions de vie au travail.

- ❖ **La formation.** La formation peut constituer une ressource importante pour le travailleur face à l'évolution de l'entreprise, de l'organisation du travail, des compétences exigées, etc.

Pour plus d'information sur ces indicateurs, consulter la brochure de la CSC « Suivre l'emploi dans l'entreprise », disponible dans votre fédération régionale et téléchargeable sur [www.csc-en-ligne.be](http://www.csc-en-ligne.be). À noter que dans les entreprises occupant moins de 50 personnes et sans CE, ces informations sont fournies au comité et/ou à la DS.

Ceci montre l'intérêt et même la nécessité d'aborder la question des risques psychosociaux en équipe syndicale, avec les représentants CSC au CE, au comité et en DS. Rappelons, pour le secteur privé, que la CCT n°72 du CNT relative au stress au travail prévoit que le conseil d'entreprise aussi doit être informé et consulté sur la politique que l'employeur compte mener pour « prévenir collectivement le stress occasionné par le travail et/ou y remédier collectivement » (CCT n°72, art. 3 et 5).

## Outil

### INDICATEUR D'ALERTE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL

Le SPF Emploi a développé un outil de diagnostic, qui peut précéder mais pas remplacer l'analyse des risques psychosociaux. C'est un tableau de bord composé d'un nombre limité d'indicateurs, à remplir par un petit groupe de personnes représentatives de l'entreprise. Plusieurs indicateurs se réfèrent à des données déjà présentes dans l'entreprise, comme le taux d'absentéisme. D'autres s'appuient sur une évaluation plus qualitative de la situation et demandent surtout que les personnes qui utilisent l'outil confrontent leurs visions de la situation. Cet outil invite donc à une approche participative qui implique les travailleurs et leurs représentants. Il est disponible dans la « Boîte à outils » du site [www.respectautravail.be](http://www.respectautravail.be).

## 7.2. Dépasser le malaise face à des plaintes individuelles

Votre première confrontation avec les risques psychosociaux a été ou sera peut-être la plainte individuelle que vous adressera un travailleur. Elle se produira peut-être lors d'un entretien avec une forte charge émotionnelle. Comment apporter une réponse à la personne sans perdre de vue la dimension collective ?

Si vous êtes mal à l'aise dans une telle situation, vous pouvez orienter la personne vers un autre délégué plus habitué à ce genre d'entretien. Si ce n'est pas possible, voici quelques suggestions qui invitent d'abord à écouter, établir la confiance, essayer de construire des pistes de solutions avec la personne, les inscrire dans une démarche syndicale collective (chaque fois que c'est possible).

### Un (ou des) temps d'écoute :

- ❖ Prendre au sérieux ce que dit le travailleur sur les difficultés, le malaise, la souffrance qu'il vit au travail, qu'il s'agisse de surcharge de travail, de

conflits, du sentiment de ne plus être à la hauteur, d'être agressé systématiquement, etc.

- ❖ Écouter la personne, poser des questions « neutres », ne pas minimiser, ne pas en rajouter ; ne pas porter de jugement sur la personne ni sur celles qu'elle met éventuellement en cause.
- ❖ Ne pas présupposer l'existence de harcèlement ; conseiller de tenir un journal pour consigner tous les faits.
- ❖ Lors de l'entretien, recueillir les informations utiles pour identifier ce que la personne attend et pour dégager des pistes de solution. Demander à la personne ce qu'elle est disposée à faire pour augmenter les chances de solution.
- ❖ Essayer autant que possible d'identifier les aspects collectifs (liés à la gestion, à l'organisation du travail et aux autres facteurs de risques psychosociaux) et de sensibiliser la personne à cette dimension collective.

- ✳ Préciser qu'aucune démarche ne sera faite sans son accord ; garantir la confidentialité sur les aspects personnels de la situation.
- ✳ Informer la personne des procédures existantes et expliquer les avantages et les inconvénients, les conséquences possibles ; voir quelles démarches syndicales ou auprès d'un responsable de l'entreprise sont possibles avant d'entrer dans les procédures (voir aussi les recommandations ci-après).
- ✳ Si la situation n'est pas nouvelle et qu'elle s'est fortement dégradée, si l'intéressé a déjà été en incapacité de travail pour les mêmes raisons et qu'elle « n'en peut plus », l'orienter vers la personne de confiance ou le conseiller en prévention spécialisé et, si nécessaire, aussi vers le médecin du travail.
- ✳ Sauf si la gravité de la situation exige une action immédiate, proposer un nouvel entretien pour se donner le temps d'examiner la situation, si nécessaire avec un autre délégué ou le permanent.
- ✳ Éviter à tout prix de jouer au détective, au psychologue ou au donneur de leçon.

#### Recommandations pour le suivi syndical :

- ✳ Vérifier si la situation de la personne ne demande pas en premier lieu une intervention pour **rétablir la personne dans ses droits**. Par exemple si les droits du travailleur, la CCT, le règlement de travail ne sont pas respectés, s'il y a une discrimination, etc., il y a lieu d'intervenir selon les canaux habituels dans l'entreprise.
- ✳ Tout en veillant à la confidentialité, **en cas de doute sur l'attitude à adopter**, consulter un autre délégué de l'équipe syndicale et/ou le permanent de la centrale et/ou les services de la fédération régionale (service « entreprise » et/ou service juridique).
- ✳ **Identifier les aspects collectifs** des situations et faits décrits, les liens avec d'autres faits signalés par ailleurs et/ou avec des dispositifs de prévention existants ou manquants ; évaluer dans quelle mesure il est possible de mettre en route une démarche collective. S'il s'agit d'une première manifestation de problèmes psychosociaux au travail, l'équipe syndicale peut entamer un travail sur cette question. Elle peut suivre les suggestions faites au point 7.1 ci-dessus. Si d'autres problèmes se sont déjà manifestés, il est peut-être temps de passer des constats à l'action (voir le point 7.3 ci-dessous).
- ✳ Choisir et conseiller la **procédure la plus appropriée**. Il se peut que le travailleur en difficulté qui s'adresse au délégué ne soit pas le seul dans sa situation. Ils peuvent être plusieurs dans un même

service ou département, ou qui occupent une même fonction, à rencontrer des difficultés identiques ou similaires. Dans ce cas, avec la ou les personnes concernées et l'équipe syndicale, il faut évaluer l'intérêt de demander une analyse des risques psychosociaux spécifique à la situation de travail (voir au chapitre 3 le point « Analyse des RPS après détection d'un danger »). Pour rappel, cette demande doit être faite par un tiers au moins des représentants des travailleurs au comité.

- ✳ **Se préparer à traiter au comité les demandes d'intervention psychosociale à caractère collectif.** Qu'il ait ou non consulté un délégué au préalable, un travailleur peut introduire une demande d'intervention psychosociale que le CPAP pourra considérer comme ayant un caractère principalement collectif. La demande est alors transmise (sans divulgation du nom du travailleur) à l'employeur qui doit consulter le comité. Pour donner des avis et faire des propositions en connaissance de cause, il s'agit de rassembler toutes les informations utiles : résultats de l'analyse des risques (psychosociaux en particulier), mesures de prévention qui pourraient ou auraient dû être appliquées dans la situation décrite, etc. Une analyse préalable en équipe syndicale est recommandée, sans a priori et sans jugement.

#### Lorsqu'une personne mise en cause pour harcèlement s'adresse à vous :

- ✳ Écouter la personne, poser des questions « neutres », ne pas minimiser, ne pas en rajouter, garantir la confidentialité sur les aspects personnels.
- ✳ Informer la personne des procédures existantes ; si cela peut être utile, l'orienter vers la personne de confiance ou le conseiller en prévention spécialisé.
- ✳ Tout en veillant à la confidentialité, en cas de doute sur l'attitude à adopter, le délégué consultera son permanent et/ou les services de sa fédération régionale (service « entreprise » et/ou service juridique).
- ✳ Avec l'accord de la personne, relever les informations utiles sur les aspects collectifs de la situation vécue.
- ✳ Les attitudes à éviter à tout prix : jouer au psychologue ou à l'enquêteur, faire la morale.

## 7.3. Passer des constats à l'action

### 7.3.1. La « voie idéale »

Pour passer de constats collectés par l'équipe syndicale à des actions concrètes, une démarche par étapes, systématique, est nécessaire. Le modèle ci-dessous, qui est un peu une « voie idéale », résume la **stratégie** proposée dans le « Guide pour la prévention des risques psychosociaux » du service public fédéral Emploi, travail et concertation sociale (téléchargeable sur [www.respectautravail.be](http://www.respectautravail.be), rubrique « comment agir/prévention »). L'équipe syndicale et son permanent se concertent pour la mise en route et le suivi de cette démarche.

**Étape 1 : explorer.** Au sein du comité, il s'agit de se faire une idée, aussi commune que possible, des risques psychosociaux présents dans l'entreprise. C'est, par exemple, constater de part et d'autre que les relations de travail se détériorent surtout à cause de la pression au travail, que le stress dépasse les limites du supportable et provoque un fort absentéisme, etc. Cette étape devrait se conclure par un engagement commun à s'attaquer aux risques psychosociaux. Dans les entreprises et institutions d'une certaine taille, on peut décider à ce moment de constituer un groupe de pilotage de la démarche, qui rendra régulièrement des comptes au comité.

**Étape 2 : réaliser l'analyse des risques.** Puisqu'il y a maintenant accord sur l'existence de risques psychosociaux, il faut les analyser, avec l'objectif affirmé de chercher des mesures de prévention et de protection (sur l'analyse des risques, voir le chapitre 3). Les résultats de l'analyse seront présentés et débattus au comité, qui remettra un avis.

**Étape 3 : élaborer un plan d'action.** L'analyse mettra en avant les facteurs de risques, leur importance, leurs interactions, et devrait donner une première idée des actions possibles. Le comité et/ou le groupe de pilotage :

- \* dresse l'inventaire des solutions possibles ;
- \* fixe les objectifs et les priorités ;
- \* détermine les mesures à prendre ;
- \* définit le plan d'action et le calendrier de mise en œuvre.

Le plan est débattu au comité, qui émet un avis. Il est soumis aussi au conseil d'entreprise pour toutes les mesures liées à des compétences du CE (comme l'orga-

nisation du travail, les conditions d'emploi, le rendement de l'entreprise).

**Étape 4 : mettre en œuvre le plan d'action.** Le comité veille au suivi du calendrier, à l'information régulière sur les actions menées et sur l'état d'avancement du plan.

**Étape 5 : évaluer.** À intervalles réguliers et au moins une fois par an, le comité évalue dans quelle mesure les objectifs et priorités fixés ont été atteints en tout ou partie, leur impact sur les facteurs de risque. Il doit pouvoir ainsi adapter le plan d'action en fonction des résultats déjà obtenus et de l'évolution des risques.

### 7.3.2. Les chemins de traverse

La voie idéale n'est pas toujours accessible. Il faut parfois des étapes préalables (un travail préparatoire en équipe syndicale, des alliances) ou des détours (par un avis extérieur). Voici quelques leviers pour votre action.

#### Constituer un dossier pour le comité PPT

L'équipe syndicale a déjà récolté une série de constats alarmants, mais le comité ne s'y intéresse pas. Comment donner du poids à vos arguments ?

- \* Vous devrez convaincre l'employeur de l'intérêt d'aborder la question des risques psychosociaux pour les travailleurs mais aussi pour l'entreprise. Il est utile aussi de montrer qu'il est possible d'améliorer la situation. Cela signifie que votre dossier comportera au moins quatre parties : les constats faits auprès du personnel, les conséquences pour l'activité de l'entreprise, des questions sur la politique de prévention de l'entreprise en la matière et des pistes d'amélioration.
- \* Les **constats**. En plus du « vécu au travail », il est utile de relever des données « objectives ». Cela peut être, par exemple, une augmentation des incidents ou accidents dus au stress, au manque de temps, etc., une augmentation des demandes d'intervention psychosociale auprès du conseiller en prévention aspects psychosociaux ou de la personne de confiance, une augmentation des heures supplémentaires non récupérées, une hausse de l'absentéisme ou du turnover.
- \* Les **conséquences** pour l'activité de l'entreprise. Par exemple, des constats précis d'une perte de qua-

lité des produits ou des services qui peut être attribuée à la surcharge de travail, au manque d'effectif, etc., un fort roulement (turnover) dans le personnel et/ou une hausse de l'absentéisme avec les coûts que cela induit. Voir aussi, au point 7.1, les « indicateurs d'alerte ».

- ✳ Les **questions**. Au vu des constats et des conséquences, préparer des questions sur ce que la direction a déjà entrepris : une mise à jour de l'analyse des risques et du plan global de prévention, des projets pour le futur plan annuel d'action, etc.
- ✳ Des **pistes** d'amélioration. Il est important d'interroger les travailleurs sur ce qu'ils voient comme amélioration possible de l'organisation du travail (ils sont les mieux placés pour dire ce qui ne va pas et ce qui pourrait aller mieux à leur poste de travail ou dans leur fonction). Sans mettre toutes les cartes sur la table du premier coup, il est utile de montrer à l'ensemble du comité qu'il existe des pistes en donnant l'un ou l'autre exemple significatif.
- ✳ **Stratégie**. D'abord, consultez les travailleurs pour vous assurer qu'ils soutiennent vos propositions. Ensuite, autant que possible avant la réunion du comité, faites-vous des alliés via des contacts informels, en priorité avec des délégués des autres syndicats ; si possible avec l'un ou l'autre conseiller en prévention (entre autres le médecin du travail). Dans certains cas, il peut être utile de sonder certains membres de la hiérarchie préoccupés par les risques psychosociaux. Avant d'entamer ces démarches, consultez votre permanent.
- ✳ **Stratégie, un pas de plus...** Si vous avez gain de cause au comité, celui-ci pourra se lancer dans la « voie idéale » proposée ci-dessus.

### Surmonter ou contourner les obstacles

Malgré une bonne argumentation syndicale, il se peut que l'employeur continue à refuser de discuter des risques psychosociaux. L'équipe syndicale prend alors du temps pour identifier les freins et les obstacles, examiner les raisons du refus de la direction : refus de principe, ou parce que les autres délégués et les conseillers en prévention ne vous soutiennent pas, ou parce que votre « dossier » est trop léger, peu argumenté...

Selon les freins et les obstacles que vous avez identifiés :

- ✳ Demandez un **avis extérieur** sur le dossier que vous avez soumis au comité : aux membres de votre équipe qui sont en délégation syndicale et au conseil d'entreprise si vous ne les avez pas impliqués au préalable, à votre permanent, au service « entreprise » de votre fédération CSC... Si ce dossier s'avère trop léger, retravaillez-le comme indiqué ci-dessus.
- ✳ Sollicitez un **soutien** visible de vos affiliés et des autres travailleurs de l'entreprise : parlez de votre action, distribuez une information écrite, organisez des réunions d'information quand c'est possible. Bref, prenez des initiatives qui feront comprendre à la direction que votre démarche est soutenue par le personnel. Vous pouvez tenter d'associer les délégués des autres syndicats si vous n'avez pas entamé la démarche en front commun.
- ✳ Demandez en réunion du comité que le conseiller en prévention aspects psychosociaux donne un avis sur votre dossier, éventuellement aussi le médecin du travail.
- ✳ Repérez dans votre dossier les **points qui concernent aussi le conseil d'entreprise et/ou la délégation syndicale**. Mettez-les aussi en discussion à ces endroits.
- ✳ Si l'employeur oppose un refus de principe et s'il est en défaut vis-à-vis de la réglementation, envisagez avec votre permanent d'interpeller la direction régionale du Contrôle du bien-être au travail (CBE). L'inspecteur du CBE exigera une analyse des risques psychosociaux si celle-ci est absente, demandera à examiner le plan de prévention. Sur ces points, l'employeur devra demander l'avis du comité ; il s'agira de saisir cette opportunité pour introduire vos remarques et suggestions.

### Relancer la dynamique

Une fois que les risques psychosociaux ont été mis à l'ordre du jour, il se peut que les discussions au comité n'avancent pas ou soient systématiquement reportées. S'il s'agit d'un refus déguisé de la direction d'aborder la question, vous pouvez procéder comme ci-dessus. Il peut aussi y avoir d'autres difficultés...

- ✳ Y a-t-il eu un **engagement** clair de toutes les parties (direction et ligne hiérarchique, représentants des organisations syndicales) de s'attaquer aux risques psychosociaux ? Si oui, il faut préciser comment le concrétiser (voir ci-dessous). Si non, un engagement par écrit de tout le comité, porté à la connaissance du personnel, peut constituer un signal important... à concrétiser.
- ✳ Quels sont les **freins**, quels pourraient être les **accélérateurs** de la démarche ? Cette question devra être abordée au comité, avec l'aide, par exemple, du conseiller en prévention aspects psychosociaux (qui a sans doute rencontré ce genre de situation dans d'autres entreprises). Il s'agit de vérifier, entre

autres, s'il y a des objectifs clairs et qui font consensus, un plan par étapes avec un calendrier, des responsabilités bien établies, etc.

- Le **personnel** est-il toujours **derrière vous** ? Faites le point en équipe syndicale sur cette question. Vous pouvez ensuite soumettre aux travailleurs

l'état d'avancement (les constats, les propositions éventuelles de mesures...) et leur demander leur avis, les suites qu'ils souhaitent. Les résultats de cette consultation peuvent être introduits au comité comme nouvel élément pour alimenter ou relancer les discussions.

## 7.4. Suivre les RPS avec le comité

Une démarche est en cours au comité sur les risques psychosociaux et les travaux avancent. À un moment donné, ils passeront par une analyse des risques. Cette analyse permettra de définir des objectifs et des mesures de prévention, qui devront être inscrits dans le plan global de prévention de l'entreprise. Ces mesures devront donner lieu à des actions concrètes, à inscrire dans le plan annuel d'action. À chacune de ces étapes, le comité émettra un avis. Il s'agit d'assurer le suivi avec l'équipe syndicale.

- Le plan annuel contient des actions de prévention des risques psychosociaux : veillez à ce que ces actions soient inscrites dans un **calendrier de travail précis** (par mois ou par trimestre).
- Avec l'équipe syndicale, testez le plan de prévention pour introduire vos éventuelles remarques au comité ; autant que possible, associez le personnel à cette opération. Voici quelques questions pour tester un (projet de) plan de prévention (plan global ou plan annuel) :

- ☞ Le plan répond-il aux attentes des travailleurs ? Peut-il améliorer les conditions de travail au quotidien, tant des femmes que des hommes ?
- ☞ Les travailleurs et tous les conseillers en prévention compétents ont-ils été associés à l'analyse des risques psychosociaux ?
- ☞ Le plan fixe-t-il un ordre de priorité dans les mesures de prévention ?
- ☞ Les mesures prioritaires du plan s'attaquent-elles aux causes des risques psychosociaux ?
- ☞ Le plan indique-t-il selon quels critères les résultats seront évalués ?
- ☞ Le plan indique-t-il les responsables de l'exécution, le calendrier de réalisation, les moyens octroyés ?
- Suivez de près l'évaluation annuelle des mesures de prévention des risques psychosociaux que doit réaliser l'employeur. Celui-ci doit transmettre les résultats de cette évaluation au comité et lui demander son avis. Plus d'informations au chapitre 3, sous le titre « Évaluation annuelle ». ❖

### LES MOMENTS-CLÉS DU PLAN ANNUEL D'ACTION, EN PARTICULIER POUR LES RPS

QUAND ?	QUE FAIRE ?
Mars-juin	Période à privilégier pour l'évaluation annuelle (obligatoire) de la politique de prévention des risques psychosociaux (on dispose des éléments issus des rapports annuels des services de prévention et il reste du temps pour préparer des propositions pour le projet de plan annuel d'action).
Septembre	Informez le comité des problématiques que vous voulez insérer dans le plan annuel d'action de l'année suivante. En principe, une première évaluation du plan de l'année en cours devrait avoir lieu à ce moment.
Octobre	La direction doit soumettre le plan annuel d'action pour avis au comité au moins 2 mois avant sa mise en application (en général, le 1 <sup>er</sup> janvier), soit avant le 1 <sup>er</sup> novembre.
Novembre	Discussion sur le projet de plan pour l'année à venir.
Décembre	Conclusion des discussions et avis définitif sur le projet de plan annuel d'action.
Janvier	Mise en route du nouveau plan annuel d'action.
Tous les mois	Faire le point sur la mise en œuvre du plan pour l'année en cours.



## Pour aller plus loin : contacts, sites internet et outils

### Informations syndicales :

- Pour des informations complémentaires, des avis et conseils, vous pouvez contacter votre permanent, l'expert santé-sécurité de votre centrale ou de votre fédération CSC.
- Des informations syndicales sur les risques psychosociaux au travail sont accessibles sur [www.csc-en-ligne.be](http://www.csc-en-ligne.be). Vous pourrez aussi télécharger le « Carnet de route de l'équipe syndicale d'entreprise », qui pourra vous aider à élaborer votre stratégie, par exemple en matière de risques psychosociaux.

### Outils pour les comités :

Le site [www.respectautravail.be](http://www.respectautravail.be) propose entre autres :

- le « Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail » (sous la rubrique « Comment agir/prévention ») ;
- une « boîte à outils » qui contient notamment un outil « Indicateurs d'alerte de risques psychosociaux au travail », qui permet de réaliser un pré-diagnostic selon une approche participative ;
- une liste de contrôle sur le lien entre les aspects psychosociaux et les accidents du travail, à utiliser dans l'analyse d'un accident (sous la rubrique « conditions de travail »).

### Réglementation en ligne :

- Pour une présentation de la réglementation et l'accès aux textes légaux, rendez-vous sur le site [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be). Sous le thème « bien-être au travail », sélectionnez « les risques psychosociaux ».
- La convention collective de travail n°72 du Conseil national du travail sur la gestion du stress se trouve sur [www.cnt-nar.be](http://www.cnt-nar.be), site internet qui contient aussi le guide pratique pour mettre en œuvre cette CCT.

# Index

- Accident du travail : 20, 43, 55
- Analyse des risques : 18 à 20
- Analyse des risques d'une situation de travail spécifique : 20
- Burnout : 14, 26
- Comité : 21, 22, 24, 25, 31, 50, 51
- Conseil d'entreprise : 52, 55
- Conseiller en prévention aspects psychosociaux : 29, 31, 33, 39, 46, 47
- Conseiller en prévention du service interne : 50
- Conseiller en prévention-médecin du travail : 24, 49
- Contrôle du bien-être au travail : 42, 59
- Délégation syndicale : 52, 54
- Demande d'intervention psychosociale formelle : 29
  - à caractère collectif : 31
  - à caractère individuel : 32
  - pour faits de violence ou de harcèlement : 38
- Demande d'intervention psychosociale informelle : 29
- Équipe syndicale : 9, 54 à 60
- Évaluation annuelle (de la prévention des RPS) : 24, 60
- Facteurs de risque : 14, 19
- Harcèlement moral : 13, 36, 37
- Harcèlement sexuel : 14, 37
- Indicateurs d'alerte : 55, 56
- Mesures de prévention : 20, 22, 37
- Personne de confiance : 29, 48, 49
- Personnes extérieures : 23, 38
- Plaintes individuelles (suivi syndical) : 56
- Plan d'action (RPS) : 58
- Procédure interne : 28
- Protection contre le licenciement : 28, 41
- Registre des faits de tiers : 23
- Règlement de travail : 29
- Risques psychosociaux (définition) : 13
- Stratégie syndicale (sur les RPS) : 54 à 60
- Stress : 13, 25
- Travailleur d'une entreprise extérieure : 38
- Tribunal (procédure devant le) : 44
- Violence au travail : 13, 37







Confédération des Syndicats Chrétiens de Belgique  
Chaussée de Haecht 579  
1030 Bruxelles

Tél. : 02.246.31.11 • Fax : 02.246.30.10 • E-mail : [csc@acv-csc.be](mailto:csc@acv-csc.be)

Éditrice responsable : Dominique Leyon, chaussée de Haecht, 579 - 1030 Bruxelles

Juin 2022