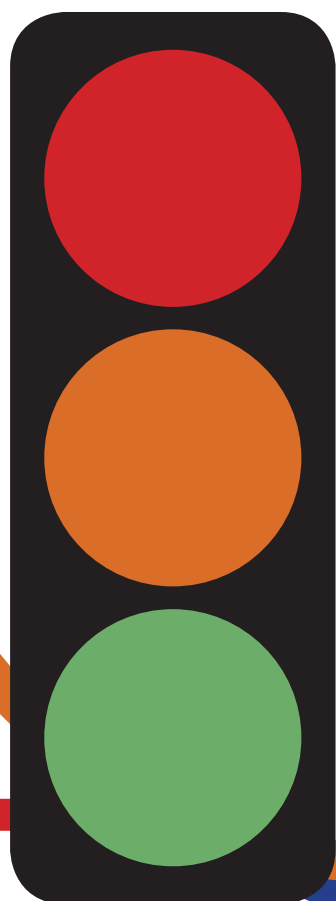


# INDICATEURS D'ALERTE

DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX  
AU TRAVAIL

**Guide d'utilisation**



## SERVICE PUBLIC FEDERAL EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE

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

Pour contacter les services du SPF Emploi, consultez la page « contact » sur [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)

**La rédaction de cette brochure a été achevée en février 2020**

**Production / Rédaction:** Direction générale Humanisation du travail

**Auteurs/Chefs de projet:** Prof. Dr. Valérie Flohimont, Dr. Monique Ramioul, et al.

**Mise à jour en 2020** par Groupe IDEWE et CESI

**Coordination:** Direction de la communication

**Design graphique:** Rilana Picard

**Editeur responsable:** SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

**Dépôt légal:** D/2020/1205/16

Cette publication est accessible et téléchargeable librement sur le site du SPF Emploi, Travail et concertation sociale:

[www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)

Deze publicatie is ook verkrijgbaar in het Nederlands.

### M/F/X

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

### AVERTISSEMENT

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

### Rejoignez-nous sur les réseaux sociaux



@SPFemploi



[www.facebook.com/SPFemploi](https://www.facebook.com/SPFemploi)



[linkedin.com/company/spf-emploi-travail-et-concertation-sociale](https://linkedin.com/company/spf-emploi-travail-et-concertation-sociale)



spfemploi

### © SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

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



SERVICE PUBLIC FEDERAL  
Emploi, Travail et Concertation sociale



Le Fonds Social Européen  
investit dans votre avenir

# Partie 1 - Introduction à l'utilisation de l'outil indicateur d'alerte RPS

---

## 1. Promotion du bien-être psychosocial au travail

Tout employeur a l'**obligation légale** de veiller au bien-être psychosocial de ses travailleurs en menant une politique de prévention des risques psychosociaux. Les risques psychosociaux au travail sont définis comme « la probabilité qu'un ou plusieurs travailleurs subissent 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 ».

En plus de cette obligation légale, il est aussi important de prévenir les risques psychosociaux pour des raisons morales et économiques. D'un **point de vue moral**, les employeurs ont la responsabilité de protéger activement la santé physique et mentale de leurs travailleurs. D'un **point de vue économique**, la protection du bien-être psychosocial des travailleurs est favorable pour la rentabilité. Les troubles musculosquelettiques et les troubles dus à des risques psychosociaux au travail sont les premières causes d'absentéisme pour maladie. Des travailleurs qui se sentent bien dans leur travail sont également plus performants et ont moins tendance à changer d'emploi.

Vous êtes à la recherche d'informations sur le bien-être psychosocial au travail ?

<https://www.beswic.be/fr/themes/risques-psychosociaux-rps>

## 2. Objectif de l'outil indicateur d'alerte RPS

L'objectif de l'outil indicateur d'alerte RPS est de répertorier les **conséquences potentielles des risques psychosociaux de manière participative** (à l'aide d'un groupe de travail représentatif) et d'ouvrir le dialogue au sein des entreprises.

Les entreprises qui n'en sont encore qu'au **début** de leur politique en matière de bien-être psychosocial peuvent utiliser l'outil indicateur d'alerte RPS comme **outil de préscreening** pour vérifier la présence de conséquences potentielles des risques psychosociaux.

Les entreprises qui ont déjà fait leurs **premiers pas** vers une politique en matière de bien-être psychosocial peuvent l'utiliser comme **outil de suivi** pour surveiller l'évolution des différents indicateurs dans le temps.

L'outil indicateur d'alerte RPS n'est **pas une analyse de risques des aspects psychosociaux** ! L'analyse de risques des aspects psychosociaux dresse l'inventaire des conséquences potentielles des risques psychosociaux, mais permet aussi de détecter les risques psychosociaux dans cinq domaines différents, à savoir : le contenu du travail (ex. : clarté du rôle), les conditions de travail (ex. : régime de congés et horaire de travail), les conditions de vie au travail (ex. : charge physique), les relations interpersonnelles au travail (ex. : conflits) et l'organisation du travail (ex. : structure organisationnelle).

# Partie 2 - Documents disponibles

## 1. Module 1

Le premier module de l'outil indicateur d'alerte RPS vise à générer une **analyse quantitative rapide** des risques psychosociaux potentiels sur la base de données objectives pour 12 indicateurs (ex. : accidents du travail, absences pour maladie, demandes d'intervention psychosociale). La présence d'un indicateur déclenche une alerte. En fonction du nombre d'alertes déclenchées, le score peut être vert (0 à 2 alertes), orange (3 à 4 alertes) ou rouge (plus de 4 alertes). Il est possible de faire un benchmarking interne en répétant le module plusieurs fois ou en l'utilisant dans plusieurs services.

L'utilisation du module 1 est recommandée pour les petites entreprises.

## 2. Module 2

Le deuxième module comporte une analyse qualitative plus approfondie, pour laquelle le groupe de travail peut attribuer lui-même un score sur 15 indicateurs (ex. : événements traumatisants, concertation sociale sur les risques psychosociaux), compte tenu du secteur, de la taille et des spécificités de l'entreprise. L'addition des indicateurs donne un score vert (de 0 à 19), orange (de 20 à 39) ou rouge (de 40 à 65). Il est possible de faire un benchmarking interne en répétant le module plusieurs fois ou en l'utilisant dans plusieurs services.

**Quels sont les documents disponibles pour les modules 1 et 2 ?**

- **Version papier des modules 1 et 2** : les chiffres peuvent être complétés sur papier, le calcul du nombre d'alertes doit être effectué manuellement.
- **Fiche d'information papier pour les modules 1 et 2** : les différents indicateurs sont expliqués de manière détaillée (ex. : définition de l'indicateur, origine des données, renvoi vers des informations complémentaires).
- **Outil Excel module 1 + outil Excel module 2** : les chiffres peuvent être introduits dans l'outil Excel, le calcul des scores s'effectue automatiquement. L'explication des indicateurs est intégrée dans l'outil Excel.

L'utilisation de la combinaison module 1 + module 2 est recommandée pour les entreprises qui sont au début de leur politique en matière de bien-être psychosocial.

## 3. Module intégré

Le module intégré combine les indicateurs des modules 1 et 2, et propose une **analyse quantitative et qualitative combinée** pour chaque indicateur. Un indicateur supplémentaire a été ajouté pour la réintégration. Pour chaque indicateur, le groupe de travail peut choisir un ou plusieurs sous-indicateurs sur la base des normes appliquées en interne pour l'analyse quantitative. En ce qui concerne l'analyse qualitative, le groupe de travail peut émettre un jugement par indicateur : favorable (vert), à surveiller (orange) ou défavorable (rouge). Dans l'outil, un espace permet également d'inclure une discussion de l'indicateur et des points d'action éventuels qui y sont liés. Il est possible de faire un benchmarking interne en répétant le module plusieurs fois ou en l'utilisant dans plusieurs services.

**Quels sont les documents disponibles pour le module intégré ?**

- **Fiche d'information papier pour le module intégré** : cette fiche contient des informations sur l'outil lui-même, sur les indicateurs qui le composent et sur les informations qui y sont disponibles.
- **Outil Excel pour le module intégré** : l'outil Excel du module intégré permet d'ajouter des données chiffrées et d'attribuer un jugement pour chaque indicateur. Les calculs s'effectuent automatiquement. Il n'existe pas de version papier du module intégré.

L'utilisation du module intégré est recommandée pour les entreprises déjà plus avancées dans la mise en œuvre de leur politique en matière de bien-être psychosocial.

## **4. Livre de cas**

Le livre de cas contient une évaluation des expériences des 32 entreprises qui ont commencé à utiliser l'outil indicateur d'alerte RPS. Ces entreprises ont des profils diversifiés en termes de secteur, de région et de taille. Les bonnes pratiques décrites dans la suite de ce document ont été établies sur la base des évaluations réalisées.

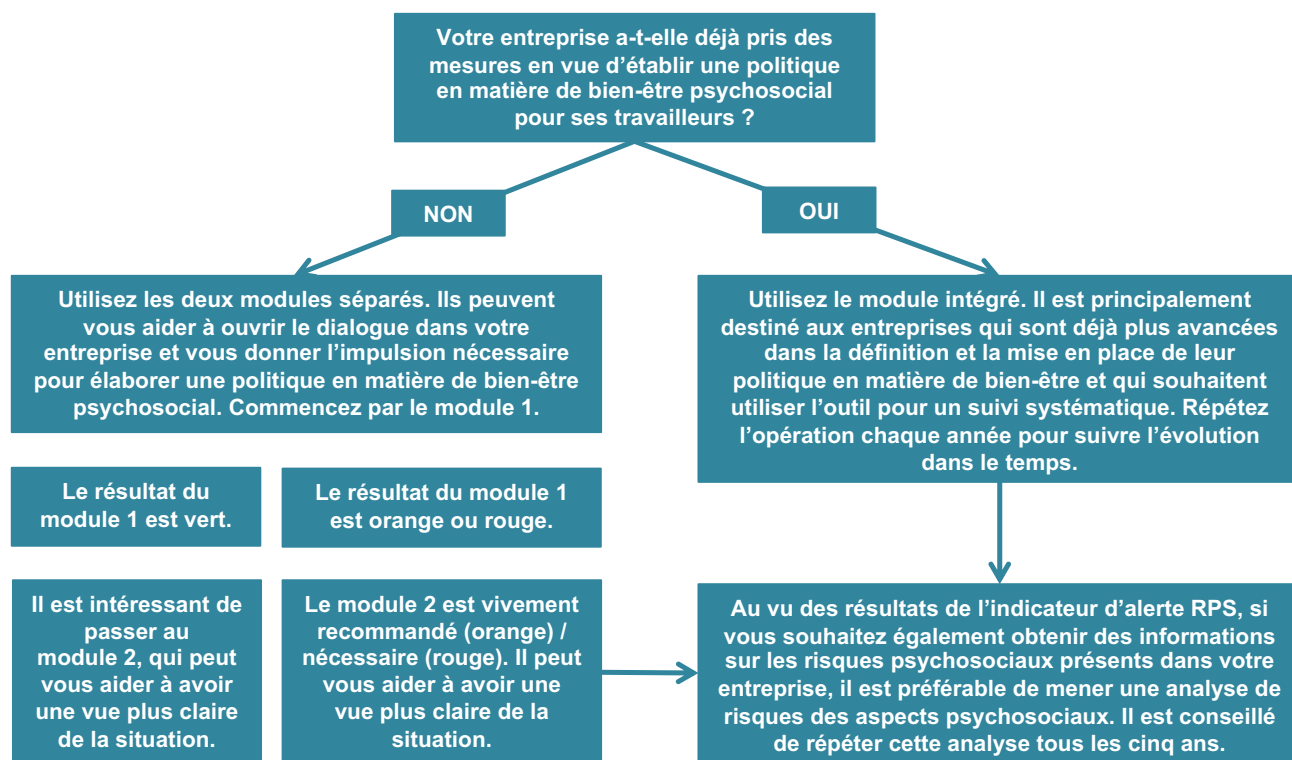
# Partie 3 - Bonnes pratiques

## 1. Place de l'outil dans la politique de l'entreprise en matière de bien-être psychosocial

Avant que vous ne commenciez à utiliser l'outil indicateur d'alerte, il est conseillé de réfléchir à la manière dont cet outil peut s'inscrire dans le cadre de la politique de l'entreprise en matière de prévention et de bien-être. Où en est votre entreprise : a-t-elle ou non pris certaines mesures concernant le bien-être psychosocial des travailleurs ? En est-elle encore à ses premiers pas ou s'y attelle-t-elle déjà depuis longtemps ? Dans le même ordre d'idées, dans quel objectif votre entreprise souhaite-t-elle commencer à utiliser l'outil indicateur d'alerte RPS ? Par exemple, s'agit-il de favoriser la discussion sur le thème du bien-être dans l'entreprise, de répertorier les problèmes possibles, de suivre l'évolution de la situation au fil du temps ? L'utilisation qui sera faite de l'outil indicateur d'alerte peut varier en fonction de la réponse donnée.

« Je trouve que l'outil indicateur constitue un élément intéressant de la politique en matière de bien-être psychosocial. Cet outil nous permet d'assurer un suivi systématique des différents indicateurs qui nous alertent et nous guident dans la prise de certaines mesures. » (Sophie Wlodarczak, conseillère en prévention, Mirena)

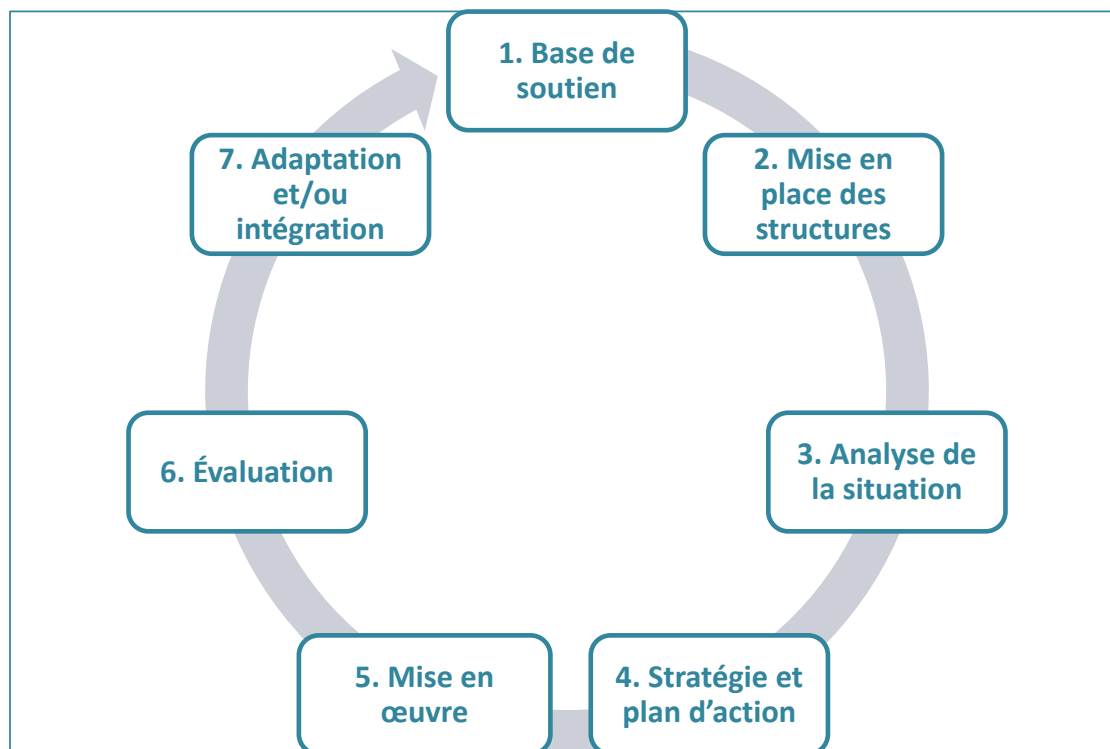
L'arbre décisionnel ci-dessous peut aider votre entreprise à définir sa manière d'utiliser l'outil indicateur d'alerte RPS.



En plus du suivi de l'évolution dans le temps, il est aussi possible de procéder à un autre benchmarking interne, à savoir la comparaison entre différents services.

## 2. Utilisation de l'outil indicateur d'alerte RPS

Une fois que votre entreprise a clairement défini dans quel objectif elle souhaite utiliser l'outil, elle peut se lancer dans le projet. Bien entendu, il est important d'avoir une bonne préparation. Un plan de projet concret, tenant compte des étapes ci-dessous, peut apporter une aide précieuse.



Les étapes 1 et 2 demanderont moins de travail dans les petites entreprises, où les lignes de communication sont plus courtes. Dans les plus grandes entreprises, il est recommandé de prévoir un temps de préparation suffisant. Si la base de soutien n'est pas suffisante et s'il n'y a pas assez de temps et de moyens disponibles, le projet est voué à l'échec.

### ÉTAPE 1 : Mandat et base de soutien pour l'outil indicateur d'alerte RPS

Avant de commencer à utiliser effectivement l'outil indicateur d'alerte, il est important d'obtenir le **mandat** de la direction et/ou du comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT). Veillez donc à fournir une explication concrète des étapes à suivre, indiquez le temps et les moyens requis pour chaque étape et prenez les accords nécessaires. Élaborez un **plan de projet** en tenant compte du temps de préparation, de la communication et des mesures éventuelles à prendre après analyse.

*« Un facteur essentiel pour la réussite du projet est la présence d'une base de soutien solide au sein même de l'organisation. La direction doit être convaincue de l'utilité de l'outil. Si l'on n'accorde pas le temps ou l'espace nécessaire à la réalisation du projet, la qualité s'en ressentira inévitablement. Il faut du temps pour détecter, analyser et gérer les risques psychosociaux, et ces tâches doivent être répétées chaque année. » (Evelien De Winne, collaboratrice service social, Zonnehoeve)*

## ÉTAPE 2 : Mise en place des structures adéquates

Pour une analyse efficace, il est important de réunir les bonnes personnes, mais aussi de confier la direction des opérations à une seule personne, qui dispose des capacités adéquates. Il est aussi important de bien définir quelles personnes il convient d'informer de l'évolution du projet et à quels moments.

### Importance d'un groupe de travail bien constitué

Un groupe de travail peut être constitué spécifiquement, mais il est également possible de faire appel à un groupe existant (ex. : le CPPT). Le groupe de travail ne doit pas être trop grand ni trop petit pour que ses membres puissent avoir un vrai dialogue. Le nombre de participants idéal se situe entre 5 et 10 personnes.

En ce qui concerne la composition du groupe, il est préférable que les profils suivants soient représentés pour les raisons suivantes :

- **Conseiller en prévention interne** (ou une personne interne chargée de la prévention et du bien-être au travail) : informations sur les indicateurs liés à la prévention et au bien-être (ex. : nombre d'accidents du travail, faits de tiers).
- **Conseiller en prévention aspects psychosociaux** : informations et explications relatives à différents indicateurs psychosociaux (ex. : demandes formelles et informelles, événements traumatisants).
- **Collaborateur des RH** : informations et explications relatives aux indicateurs liés aux RH (ex. : absentéisme, rotation du personnel).
- **Membre(s) de la direction** : informations du point de vue de l'employeur ; sa (leur) participation témoignera de l'attention accordée à la question du bien-être et apportera une base de soutien pour la définition des priorités et la mise en œuvre des mesures.
- **Représentants des travailleurs et personne de confiance** : informations sur la situation vécue par les travailleurs au travail.

Bien que leur présence puisse apporter une valeur ajoutée, il ne semble pas nécessaire actuellement d'inviter les profils suivants pour les raisons suivantes :

- **Conseiller en prévention-médecin du travail** : données chiffrées sur l'absentéisme, les motifs d'absence, la consommation d'alcool et de drogues, les troubles musculosquelettiques (TMS).
- **Conseiller en prévention ergonomie** : données chiffrées sur les motifs d'absence, les TMS.  
« Pour mener à bien le projet, il est extrêmement important qu'un groupe de travail représentatif puisse être constitué. Toutes les catégories de personnel de l'entreprise doivent être représentées pour qu'une politique de bien-être intégrée puisse être établie. Nous avons donc choisi d'impliquer aussi bien le service administratif que les services de production (1 à 2 travailleurs par département), le service social, le service du personnel, le service de prévention (dont le conseiller en prévention interne et la personne de confiance) dans notre groupe de travail. » (Evelien De Winne, collaboratrice service social, Zonnehoeve)

### Importance d'un bon chef de projet

Il est important de désigner une seule personne pour le suivi en interne et la coordination du projet. Cette personne (idéalement) :

- travaille au sein de l'entreprise (= initiateur interne) ;
- a un impact informel (ex. : grâce à son charisme ou son enthousiasme) ou formel (ex. : grâce à sa position hiérarchique, son statut ou sa fonction) ;
- possède une expertise ou un sens du bien-être psychosocial au travail ;
- dispose de temps et de ressources ;
- s'engage dans le projet ;
- est souvent le conseiller en prévention interne ou un membre du service du personnel.

Le chef de projet est chargé de mener à bien l'ensemble du processus. Dans ce cadre, il est essentiel de disposer d'un planning global soigneusement établi (y compris pour les phases de préparation et de suivi).

Le chef de projet est chargé :

- de la collecte des données chiffrées nécessaires en temps utile (= avant les réunions du groupe de travail) ;
- de l'organisation pratique du groupe de travail (composition, invitation des membres, communication de l'objectif des réunions, transmission de la documentation préparatoire, accompagnement et modération des réunions) ;
- de la communication à destination des parties prenantes ;
- de l'établissement d'un planning et d'une stratégie concernant les actions possibles sur la base des résultats obtenus.



## Importance d'une bonne communication

Il est essentiel de mener une communication efficace et transparente tout au long du projet. Établissez un plan de communication et déterminez qui doit recevoir quelles informations et de quelle manière, à la fois avant, pendant et après le projet. Tenez compte des objectifs de communication suivants : informer, demander conseil, demander l'accord, créer l'engagement et l'implication. Les groupes cibles possibles sont la direction, le CPPT, le service interne pour la prévention et la protection au travail, le service externe pour la prévention et la protection au travail, le conseil d'entreprise, le service RH, l'employeur, la ligne hiérarchique, les travailleurs.

### ÉTAPE 3 : Analyse - Utilisation de l'outil indicateur d'alerte RPS

Lors de la première réunion du groupe de travail, il est préférable que le chef de projet réexplique l'objectif général de l'outil indicateur d'alerte RPS, ainsi que sa place dans la politique de l'entreprise en matière de prévention et de bien-être.

Pour le bon déroulement des réunions, il est essentiel que les **données chiffrées soient collectées au préalable** afin de laisser suffisamment de temps pour examiner les indicateurs, les résultats et les éventuelles mesures à prendre.

Il sera difficile de réunir des données chiffrées pour certains indicateurs. En accord avec le groupe de travail, ces indicateurs pourront être envisagés uniquement sous un angle qualitatif, voire ne pas être abordés du tout (ex. : s'il s'agit d'informations très sensibles). Attention : dans le cas des modules 1 et 2, le calcul du score final ne sera donc plus exact.

Moyennant une bonne préparation, deux heures suffisent pour chacun des modules 1 et 2. Pour le module intégré, il est préférable de prévoir au moins deux à quatre heures afin de pouvoir examiner tous les indicateurs de manière approfondie.

Le **timing idéal** pour l'organisation du groupe de travail est lié à l'objectif poursuivi :

- **Monitoring annuel** : il s'agit de collecter et de compléter les données au printemps, au moment où elles sont également collectées pour le rapport annuel.
- **Mesure d'impact** (après modification de l'organisation ou mise en œuvre de mesures) : il s'agit de collecter et de compléter les données avant la modification ou avant la mise en œuvre des mesures (mesure de référence), puis quelque temps après.

*« Pour la bonne organisation du groupe de travail, il importe d'actualiser les chiffres tout au long de l'année et d'introduire un maximum de données chiffrées dans l'outil au préalable pour éviter de perdre trop de temps lors des réunions. » (Evelien De Winne, collaboratrice service social, Zonnehoeve)*

Tous les membres du groupe de travail partagent leurs **connaissances en fonction de leur discipline, point de vue et/ou unité de travail** (ex. : département ou service), ce qui apporte une valeur ajoutée importante à la discussion. Le tout est plus que la somme de ses parties. **L'esprit d'ouverture et le respect** de l'apport de chacun sont des valeurs essentielles au sein du groupe de travail. De ce fait, les discussions sur les indicateurs peuvent se dérouler dans un climat serein. Le chef de projet (ou la personne qu'il désigne) veille à ce que le dialogue entre les membres du groupe reste ouvert et respectueux. Il est également important que les indicateurs soient **définis de manière claire et univoque** au sein du groupe afin d'assurer que tous les membres parlent bien de la même chose.

*« Dans le cadre de cet exercice, les membres du groupe de travail ont entretenu une excellente collaboration et échangé efficacement leurs informations. L'ouverture d'esprit et la confiance mutuelle dont ils ont fait preuve leur ont permis d'aborder les indicateurs et de partager des expériences et des exemples. Sur la base de cette réflexion, ils ont ensuite formulé des propositions d'actions concrètes, comme l'amélioration de la communication sur les risques psychosociaux, mais aussi des actions planifiées sur l'intranet. » (Ben Smeets, directeur général, SPF BOSA)*

*« La valeur ajoutée de l'outil indicateur d'alerte RPS réside pour nous dans le dialogue qui a pu être engagé sous différents angles. Ce dialogue a notamment porté sur les conséquences, pour le reste de l'équipe, des absences pour cause de maladie de longue, mais aussi de courte durée. Le fait d'aborder ce sujet nous a permis de développer une politique en matière d'absentéisme pour Huize Levensruimte. » (Jo Vandenberg, conseiller en prévention interne, Huize Levensruimte)*

#### ÉTAPE 4 : Stratégie et plan d'action

Une fois l'analyse effectuée, il est important de **ne pas en rester là**. Vous pouvez vous baser sur l'analyse pour réfléchir à des **mesures possibles** dans le cadre du groupe de travail, en étroite concertation avec la direction et/ou le CPPT. Lors de ce processus, il convient de veiller à ce que les mesures soient les plus **concrètes** possibles : quoi ? qui ? comment ? quand ? L'idéal est de combiner des mesures qui produisent des résultats rapides et des mesures dont les effets se feront ressentir à plus long terme.

*« Il faut ensuite définir des points d'action. Par exemple, on peut élaborer des mesures pour un groupe d'équipes qui rencontrent un problème similaire. Comme chaque département est représenté au sein du groupe de travail, on peut envisager les mesures possibles sous différents angles. » (Evelien De Winne, collaboratrice service social, Zonnehoeve)*

#### ÉTAPE 5 : Mise en œuvre

Cette étape porte sur la transposition pratique des différentes mesures. La **communication avec tous les acteurs concernés** est très importante. Les exécutants doivent aussi disposer de suffisamment de temps et de moyens pour assurer une mise en œuvre correcte.

#### ÉTAPE 6 : Évaluation

La mise en œuvre des mesures doit être suivie d'une **évaluation**. Les mesures prises ont-elles eu les effets escomptés ? Quels ont été les **éléments favorables ou défavorables** pour leur mise en œuvre ? Pensez toutefois à prévoir un délai suffisant pour que les mesures aient le temps de produire leurs effets.

De préférence, les grandes lignes de l'évaluation doivent être établies dès la définition des mesures : précisez donc à partir de quand vous pourrez considérer que les mesures prises ont atteint leur objectif.

#### ÉTAPE 7 : Adaptation et/ou intégration

L'évaluation peut déboucher sur **une adaptation et/ou une intégration**. Les mesures qui n'ont pas encore produit les effets recherchés peuvent être adaptées sur la base de l'analyse des éléments défavorables. Pour les mesures qui ont été mises en œuvre avec succès, vous pouvez réfléchir à un mode d'intégration dans les structures existantes de l'entreprise afin de garantir la continuité et le suivi.